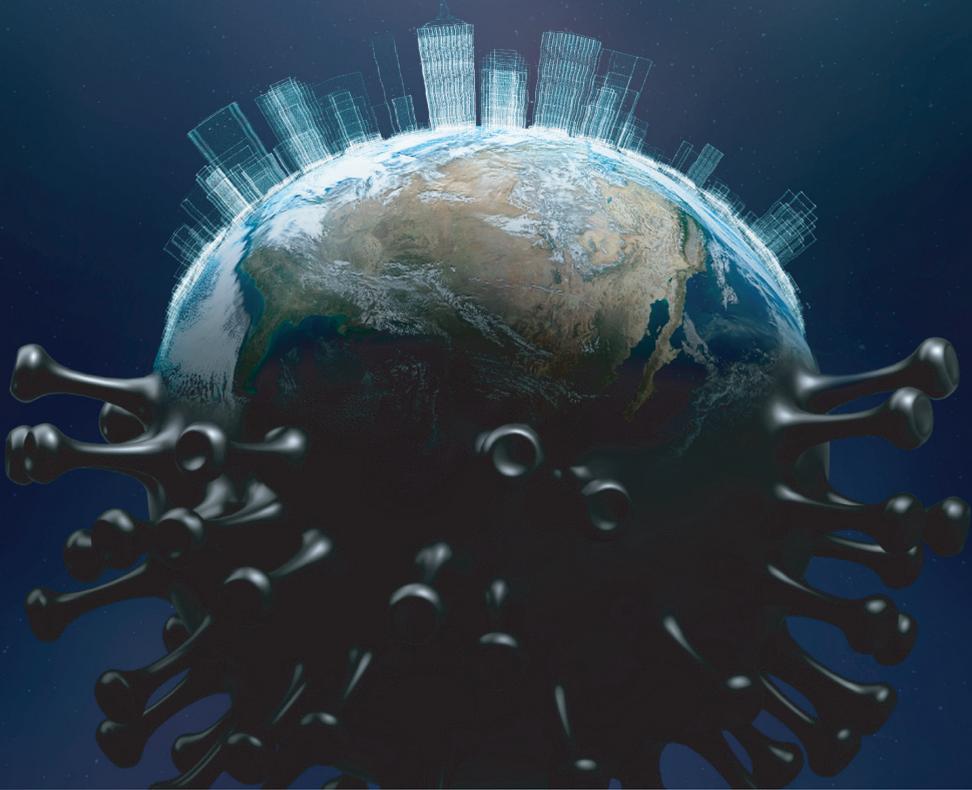


RESILIENCIA EMPRESARIAL

Estrategias tecnológicas y de innovación
como respuesta a la Covid-19



CC 
COLECCIÓN
CONOCIMIENTO

RUTILIO RODOLFO LÓPEZ BARBOSA
CARLOS MARIO AMAYA MOLINAR
IRMA MAGAÑA CARRILLO
CARLOS DANIEL LÓPEZ PRECIADO
JUAN CARLOS NERI GUZMÁN
(COORDINADORES)

RESILIENCIA EMPRESARIAL

**ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS Y DE INNOVACIÓN COMO
RESPUESTA A LA COVID-19**



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA**



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS



**COLECCIÓN
CONOCIMIENTO**

Cada libro de la Colección Conocimiento es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares ciegos externos. Invitamos a ver el proceso de dictaminación transparentado en



<https://doi.org/10.52501/cc.026>

www.comunicacion-cientifica.com

Ediciones Comunicación Científica se especializa en la publicación de libros de investigación digitales e impresos en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales de dictaminación, comités y ética editorial, acceso abierto, medición del impacto de la publicación, difusión, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

RESILIENCIA EMPRESARIAL

ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS Y DE INNOVACIÓN COMO
RESPUESTA A LA COVID-19

RUTILIO RODOLFO LÓPEZ BARBOSA

CARLOS MARIO AMAYA MOLINAR

IRMA MAGAÑA CARRILLO

CARLOS DANIEL LÓPEZ PRECIADO

JUAN CARLOS NERI GUZMÁN

(COORDINADORES)



COLECCIÓN
CONOCIMIENTO

López Barbosa, Rutilio Rodolfo

Resiliencia empresarial : Estrategias tecnológicas y de innovación como respuesta a la COVID-19 / Rutilio Rodolfo López Barbosa, Carlos Mario Amaya Molinar, Irma Magaña Carrillo, Carlos Daniel López Preciado, Juan Carlos Neri Guzmán (coordinadores). — Ciudad de México : Comunicación Científica, 2021. — 312 páginas : ilustraciones (Colección Investigación Regional para la Atención de Necesidades Locales, número 9).

ISBN 978-607-99505-5-2

DOI 10.52501/cc.026

1. Resiliencia organizacional. 2. Pandemia de COVID-19, 2020- — México. 3. Empresas — Innovaciones tecnológicas — México. I. Amaya Molinar, Carlos Mario. II. Magaña Carrillo, Irma. III. López Preciado, Carlos Daniel. IV. Neri Guzmán, Juan Carlos. V. Título.

LC: HD58.8

Dewey: 658.406

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2021

D.R. Rutilio Rodolfo López Barbosa, Carlos Mario Amaya Molinar, Irma Magaña Carrillo, Carlos Daniel López Preciado, Juan Carlos Neri Guzmán.

Diseño de forros: Rutilio Rodolfo López Barbosa

Diseño de interiores: Carolina Herrera Moreno

D.R. Ediciones Comunicación Científica S.A. de C.V., 2021

Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400,

Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México, México,

Tel. (52) 55 5696-6541 • móvil: (52) 55 4516 2170

info@comunicacion-cientifica.com • infocomunicacioncientifica@gmail.com

www.comunicacion-cientifica.com •  comunicacioncientificapublicaciones

 @ComunidadCient2

ISBN: 978-607-99505-5-2

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.026>

Esta obra fue dictaminada mediante el proceso de pares ciegos externos,
puede consultar el proceso transparentado en
<https://doi.org/10.52501/cc.026>



Este libro es una publicación de acceso abierto con los principios de Creative Commons Attribution 4.0 International License que permite el uso, intercambio, adaptación, distribución y transmisión en cualquier medio o formato, siempre que dé el crédito apropiado al autor, origen y fuente del material gráfico. Si el uso del material gráfico excede el uso permitido por la normativa legal deberá obtener el permiso directamente del titular de los derechos de autor.

ÍNDICE

Introducción	9
Capítulo 1. El estudio de la resiliencia empresarial en el contexto de una crisis global.....	21
Capítulo 2. Análisis de adaptación de las TIC y estrategias de desarrollo innovador en las mipyme de Angostura, Sinaloa, durante la contingencia sanitaria COVID-19.....	47
Capítulo 3. Estrategias de resiliencia empresarial en las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche, en el contexto del COVID-19.....	67
Capítulo 4. Resiliencia organizacional en la industria restaurantera: el caso del norte de Aguascalientes.....	95
Capítulo 5. El <i>marketing</i> digital como estrategia ante la contingencia sanitaria por COVID-19, en microempresas de Tulancingo de Bravo y Zempoala, Hidalgo.....	107
Capítulo 6. Resiliencia en empresas durante la contingencia sanitaria en Solidaridad, Quintana Roo.....	125
Capítulo 7. Estrategias empresariales de resiliencia como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19 en Ciudad Juárez, Chihuahua, México.....	163
Capítulo 8. La resiliencia en la micro y pequeña empresa en Morelos ante las condiciones de operatividad de la actual pandemia (COVID-19).....	185
Capítulo 9. Resiliencia de la empresaria familiar tamaulipeca ante el COVID-19.....	217

Capítulo 10.

Análisis de resiliencia empresarial en las mipymes de
Puerto Vallarta..... 237

Capítulo 11.

Comunimétodos en contingencia por COVID-19: el caso
de una mipyme ferretera familiar en la ciudad de
San Luis Potosí, México..... 259

Capítulo 12.

Estrategias resilientes implementadas por empresas TIC ante la
pandemia COVID-19..... 283

Anexo.

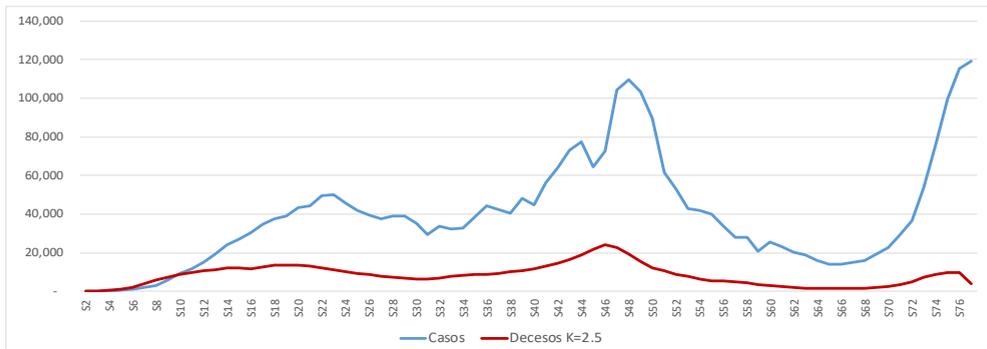
Estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad
remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por
COVID-19..... 307

Introducción

Al cierre de esta publicación (27 de agosto de 2021), y desde que fue declarada la pandemia por COVID-19 (el 11 de marzo de 2020) el mundo ha registrado 214.46 millones de personas contagiadas y 4.47 millones de decesos, habiéndose aplicado 4954 millones de dosis de vacunas. Mientras en México se habían registrado un total de 3.29 millones de contagios confirmados, 256 287 decesos y 79.39 millones de vacunas aplicadas, lo que representa el 23.4 % de población vacunada (WHO, 2021). En nuestro país se reciente la tercera ola de contagios que, en comparación con las anteriores, presenta un número de decesos en menor proporción, no obstante que el de infecciones se ha incrementado dramáticamente hasta alcanzar el pico más alto desde el inicio de la pandemia (Figura 1), en parte debido al avance en la aplicación de las vacunas y a la aparición de nuevas variantes como la Delta, Alfa, Beta, Gama, Lambda, que han resultado ser más contagiosas.

Figura 1

Infectados vs decesos por COVID19 en México (datos por semana)



Fuente: WHO (2021). Los datos para decesos están en una escala de 2.5 para mejorar su visualización y tendencia.

A lo largo de este periodo de pandemia (un año, cinco meses y 16 días), además de contagios y decesos por COVID-19, la sociedad ha resentido efectos en las diversas dimensiones de la vida económica, social y política, lo cual, en buena parte, se debe a las medidas tomadas para evitar el aumento exponencial en los contagios y muertes de las personas.

Entre las medidas diseñadas para reducir los contagios están las dirigidas hacia las personas, como el resguardo sanitario y las recomendaciones para reducir su movilidad, evitar la asistencia a sitios de alta aglomeración, mantener la sana distancia entre personas (al menos de 1.5 metros), lavado frecuente de manos durante al menos 20 segundos con agua y jabón, el uso de cubrebocas, el uso de gel antibacterial (con al

menos 62% de alcohol), cubrir boca y nariz al estornudar con un pañuelo desechable o cubrirlas con el ángulo interno del codo, no saludar de beso, de mano o abrazo, no compartir alimentos, limpiar las superficies y objetos de uso común, evitar tocar áreas públicas, entre otras.

En este sentido, el encierro, la limitación de las actividades de recreación y la realización de las principales actividades en el hogar, incluyendo trabajar y/o recibir educación, a través del uso de una computadora y el internet, han ocasionado efectos negativos en las personas, los cuales están relacionados con alteraciones en su salud mental y emocional, lo que repercute en su calidad de vida y su comportamiento.

Por su parte, para las personas que tienen que realizar sus actividades laborales fuera del hogar, las medidas de higiene a seguir están en función del riesgo sanitario identificado en las actividades económicas, definiéndose cuatro niveles:

Muy alto. Son empleos con muy alto riesgo de contagio por COVID-19, vinculados con personal de salud que realiza actividades de atención y cuidado de la salud, así como laboratorios que realizan estudios en pacientes con sospecha o con el virus.

Alto. Son empleos que realizan actividades de apoyo, transporte, autopsias, distribución de medicamentos o servicios a pacientes con o sospechosos de COVID-19 y que tienen un alto riesgo de contagio como médicos, farmacéuticos, técnicos, administrativos, auxiliares, trabajadores sociales, personal de mantenimiento, de seguridad, servicios de alimentos, limpieza y administración de hospitales, centros de atención crónica o clínicas de primer nivel de atención sanitaria.

Medio. Se refiere a empleos que se caracterizan por el contacto cercano y frecuente con otros empleados o con el público en general y representan centros de posibles fuentes de contagio masivos, como tiendas comerciales o centros escolares.

Menor riesgo. Comprende empleos donde no es necesario el contacto frecuente con otros empleados o la atención de terceros.

Por su parte, en cuanto a las empresas, las medidas de atención sanitaria para mitigar la expansión de la pandemia se enmarcan en las relacionadas con la adaptación de su infraestructura, medidas administrativas y organizacionales, así como la capacitación, promoción y protección del personal, destacando las siguientes¹.

Medidas de ingeniería o estructurales

Se refiere a las medidas sanitarias realizadas en las empresas respecto a sus instalaciones con el propósito de hacer de la estancia de los empleados un lugar seguro para su salud, entre las que destacan la instalación de sensores para determinar la temperatura corporal al ingreso (y egreso) del centro de trabajo; la instalación de dispensadores de gel de alcohol al 70% y de tapetes sanitizantes; fortalecimiento las

¹ En México estas políticas fueron definidas de manera coordinada entre la Secretaría de Salud, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Economía, así como del Instituto Mexicano del Seguro Social.

áreas de apoyo a la salud; instalación de barreras físicas (lavables) para proteger las áreas de trabajo de los empleados; instalación de señalética informativa en pisos, áreas de trabajo (administrativas y de producción), áreas comunes de reuniones, de espera o sanitarios; delimitación de distancia sanitaria entre lugares de trabajo; mantenimiento de higiene en áreas comunes. También incluye delimitar áreas de ingreso-egreso al centro de trabajo (barreras físicas y señalética, en su caso), favorecer la ventilación (de preferencia natural) y evitar áreas cerradas de trabajo, incrementar la infraestructura tecnológica (equipo de cómputo, de acceso a internet, telefónica, software, sistemas y plataformas para videoconferencias) necesaria para asegurar una comunicación eficiente entre empleados, áreas, clientes y proveedores, entre otras.

Medidas administrativas u organizacionales

Se refiere a los cambios o ajustes administrativos que las empresas realizan para asegurar que el centro de trabajo sea seguro para mantener y conservar la salud de los empleados, llevando a cabo acciones como: definir un sistema de gestión que contemple la atención a contingencias sanitarias²; aplicar guías de actuación y áreas de atención para empleados con temperaturas mayores a los 37.5° C; implementar filtros y protocolos sanitarios para identificar empleados sospechosos o infectados por COVID-19; diseñar programas de transición de actividades rutinarias hacia a actividades automatizadas; mantener un programa de supervisión y evaluación de salud física y mental para los trabajadores; implementar mecanismos oportunos de comunicación con empleados y áreas operativas para el seguimiento de las emergencias sanitarias; definir horarios flexibles, escalonamiento de horarios de ingreso; y ajustar actividades de trabajo para minimizar la exposición a los riesgos de infección. Asimismo, considera políticas como permitir a empleados enfermos y en situación de alto riesgo permanecer en casa ³, consolidar el uso del internet y tecnologías de la información y comunicación para reducir el contacto de persona a persona; facilitar el trabajo a distancia en horarios laborales; evitar que los empleados compartan equipo, utensilios o material de trabajo para evitar la transmisión del virus; suspender (regular) los viajes no esenciales a lugares con alta circulación de COVID-19; implementar un control sanitario de visita de externos a la empresa, reducir contacto presencial con clientes y proveedores promoviendo la entrega domiciliaria de bienes y servicios; mantener comunicación con las autoridades sanitarias en caso de brotes por COVID-19, entre otras medidas administrativas y logísticas.

Capacitación, promoción y protección de la salud

Comprende aquellas acciones que lleva a cabo la empresa para asegurar una cultura del cuidado y preservación de la salud de los empleados e incluyen: capacitar a los empleados sobre la atención y cuidado de enfermedades respiratorias para evitar las cadenas de contagios; propiciar un ambiente de trabajo que promueva la higiene

² Considerado en un contexto de planes para hacer frente a crisis de origen externo a la empresa, definiendo estrategias y recursos humanos, físicos y económicos para enfrentarlas.

³ Las personas consideradas vulnerables son aquellas que tienen más probabilidad de desarrollar una enfermedad grave por COVID-19 como personas mayores y las que registran afecciones médicas subyacentes como hipertensión arterial, problemas cardíacos o diabetes.

personal, de sus áreas de trabajo y el autocuidado⁴; proporcionar equipo de protección personal y para las áreas de trabajo de los empleados según el grado de riesgo de la actividad económica (protectores faciales, cubrebocas, batas de aislamiento, gafas, guantes, zapatos cerrados, pañuelos y desinfectantes⁵, según aplique); así como asegurar el manejo y la disposición de estos para que reduzcan el riesgo/contaminación para el personal y el ambiente, entre otras. (IMSS, 2020).

Para las empresas, un factor de impacto fue la definición de actividades esenciales y no esenciales, donde las segundas resultaron las más vulnerables en etapas más graves de la pandemia. La tabla 1 muestra los sectores más representativos de cada una.

Tabla 1

Actividades consideradas esenciales y no esenciales durante la pandemia de COVID-19 en México

Esenciales: ● Sector salud ● Farmacéutico ● Insumos, equipamiento médico y tecnologías relacionadas con la salud ● Disposición de residuos peligrosos biológico-infecciosos ● Seguridad pública, protección ciudadana, defensa nacional, procuración e impartición de justicia ● Actividades legislativas ● Servicios financieros ● Recaudación tributaria ● Recursos energéticos ● Agua potable ● Alimentos ● Comercio de alimentos y tiendas de autoservicio ● Transporte de carga y pasajeros ● Actividad agrícola, pesquera y pecuaria ● Agroindustria ● Química ● Productos de limpieza ● Ferreterías ● Mensajería ● Seguridad privada ● Guarderías y estancias infantiles ● Asilos para adultos mayores ● Centros de atención a grupos vulnerables ● Telecomunicaciones ● Servicios de emergencia ● Servicios funerarios ● Servicios de almacenamiento y cadenas de frío para insumos esenciales ● Logística ● Programas sociales ● Servicios públicos e infraestructura del desarrollo ● Acero, cemento y vidrio ● Servicios de TIC ● Comercio electrónico, ● Minería ● Construcción ● Equipo de transporte.

No esenciales: ● Centros y plazas comerciales (excepto locales con actividades esenciales) ● Servicios de turismo ● Hoteles ● Restaurantes ● Transporte ● Reparación de bienes ● Moda; Actividades del sector servicios y entretenimiento como ● Cines ● Gimnasios ● Teatros y auditorios ● Bares ● Cantinas ● Salones de baile y discotecas ● Centros nocturnos ● Centros botaneros o cerveceros ● Casinos ● Billares ● Boliches ● Peluquerías, barberías y estéticas ● Foros y palenques ● Salones de fiesta ● Espectáculos públicos, verbenas, desfiles, ferias y fiestas populares, entre otras.

Fuente: Elaboración propia con datos del DOF (2020).

4 Incluye la recomendación de evitar el uso de joyería, corbatas, barba y bigote, como posibles reservorios de virus.

5 Deberán cumplir con soluciones con hipoclorito de sodio en una proporción del 0.5% (equivalente a 5000 ppm) u otra solución certificada para eliminar SARS-CoV-2, como alcoholes, cloro y compuestos clorados, formaldehído, fenólicos y compuestos de amonio cuaternario, según la actividad.

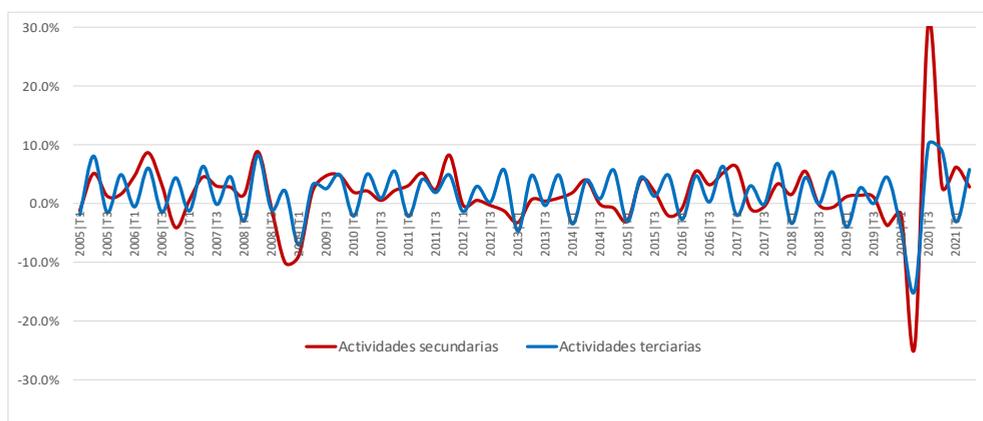
Entre los efectos negativos en las empresas provocados por las medidas sanitarias para evitar la propagación de la pandemia por COVID-19 se encuentran las siguientes:

Cierre o limitación de actividades en empresas de sectores considerados no esenciales, una caída en la demanda de bienes y servicios debido a las restricciones de movilidad, desempleo por caída de la demanda y por tanto de la producción, caída en las ventas que provoca a su vez una caída en las ganancias, problemas de rentabilidad y amenazas de cierre total por el incremento en los costos fijos (pago de rentas, nóminas, servicios públicos), ante caída de ventas y ganancias, problemas por escasez de insumos, rompimiento de la cadena de proveeduría por cierre de empresas proveedoras o clientes, aumento de costos por implementación de medidas sanitarias en infraestructura, instalación de tecnología de comunicación y capacitación a los empleados, problemas financieros por deudas que ya se traían o se contrajeron para hacer frente a la pandemia y las medidas sanitarias, entre otras.

De acuerdo con el INEGI, la actividad económica en México, producto de la pandemia por COVID-19 y las medidas económicas tomadas para enfrentarla, tuvieron un reflejo significativo en el Producto Interno Bruto, al registrar una caída dramática en el segundo trimestre del año 2020 con un -24.3 % en las actividades manufactureras y un -14.9 % en actividades del sector servicios, efectos en una intensidad mayor a dos veces la caída registrada en la crisis financiera internacional de 2009 (véase figura 2). En este mismo periodo, las actividades que más resintieron las restricciones por la crisis sanitaria fueron el transporte aéreo, con una caída del 88 % en el PIB, servicios de esparcimiento con -73.1 %, fabricación de prendas de vestir con una caída de 64.8 %, fabricación de equipo de transporte con -59 % y el transporte terrestre de pasajeros con una caída de 57.9 % (INEGI, 2021).

Figura 2

PIB trimestral para sector manufacturero y servicios (2005-2021 por trimestre)



Fuente: INEGI (2021). Sistema de Cuentas Nacionales de México, SCNM.

En México la reapertura socioeconómica para transitar hacia una nueva normalidad se realiza mediante la estrategia de semáforo de riesgo epidemiológico por COVID-19 (a nivel estatal o municipal), que regula el uso del espacio público y determina el tipo de actividades que se pueden llevar a cabo en lo económico, laboral, escolar y social con base en el nivel de riesgo sanitario. Los niveles de alerta del semáforo son máximo, alto, medio y bajo, considerando: a) la transmisión entre personas y propagación territorial del virus; b) la capacidad de respuesta, y; c) las consecuencias de la epidemia sobre la salud y la vida. (véase tabla 2)

Tabla 2

Clasificación del riesgo epidémico poblacional según tipo de actividad

Riesgo	Características
Rojo Máximo 30-40	Operación de actividades económicas y sociales por indicación de autoridad local o federal. Se permitirán únicamente las actividades económicas esenciales, asimismo se permitirá también que las personas puedan salir a caminar alrededor de sus domicilios durante el día.
Naranja Alto 20-29	La operación de actividades económicas y sociales se realiza con un aforo al 50 %. Además de las actividades económicas esenciales, se permitirá que las empresas de las actividades no esenciales trabajen con el 30% del personal para su funcionamiento, siempre tomando en cuenta las medidas de cuidado máximo para las personas con mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19. Se abrirán los espacios públicos con un aforo (cantidad de personas) reducido.
Amarillo Moderado 10-19	Todas las actividades laborales están permitidas, cuidando a las personas con mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19. La operación de actividades económicas y sociales se realizan con un aforo al 75 %. El espacio público abierto se abre de forma regular, y los espacios públicos cerrados se pueden abrir con aforo reducido. Como en otros colores del semáforo, estas actividades deben realizarse con medidas básicas de prevención y máximo cuidado con las personas en mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19.
Verde Bajo 0-9	Se permiten todas las actividades, incluidas las escolares

Fuente: SS (2021).

En este contexto, las personas y las empresas deberían prepararse a una reapertura de la economía de una manera cautelosa para lograr, por una parte, que los contagios sean controlados y disminuyan, así como los decesos, y, por otra parte, recuperarse de los efectos negativos provocados por las medidas de resguardo por la pandemia

de COVID-19. En este sentido, en el país y en el mundo se espera que individuos y empresas, así como gobiernos e instituciones sociales, muestren esa capacidad que les permita reestablecerse y adaptarse a las nuevas circunstancias, que es a lo que llamamos resiliencia.

Muchas de las medidas implementadas durante la pandemia seguirán vigentes, como los planes para enfrentar las contingencias externas, las políticas del cuidado y autocuidado de la salud, el teletrabajo, el mayor uso de las tecnologías para apoyar actividades administrativas y de producción, entre otras, por lo que el regreso a las actividades será en “nuevas” o “diferentes” circunstancias, lo cual debe servir de base para replantear las metas personales, empresariales y del país, de una nueva manera, con un enfoque nuevo y de largo plazo.

Esta obra tiene por objetivo presentar algunos estudios de caso sobre las consecuencias de la pandemia por COVID-19 en las empresas, a fin de identificar aquellas estrategias de resiliencia, prácticas innovadoras y de creatividad remota que se han implementado para sobrevivir o para aprovechar las circunstancias con el objetivo de convertirlas en oportunidades. El enfoque seguido en la presentación de los resultados se apoyó en una metodología diseñada por la Universidad de Colima (véase Anexo), la cual y que fue abordada por diferentes investigadores del país en diferentes estudios de caso para tratar de verificar la hipótesis de que el uso de la tecnología representó una estrategia relevante para enfrentar la crisis y, a su vez, es uno de los instrumentos que permitirá hacer frente a un futuro deseable de recuperación.

Entre las preguntas de investigación que se plantearon en el contexto de la convocatoria de este libro están: ¿Cuáles han sido las estrategias adoptadas por las empresas para sobrevivir o, en su caso, aprovechar las circunstancias generadas por la pandemia de COVID-19?, ¿cuál ha sido el papel de las tecnologías de la información y comunicación en la implementación de las estrategias para superar la crisis sanitaria?

Esta publicación denominada “Estrategias empresariales de resiliencia, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19”, representa la número 9 de la colección “Investigación regional para la atención de necesidades locales” y presenta resultados de investigación que fueron sometidos a una evaluación por el Comité Editorial y a un riguroso proceso de arbitraje en la modalidad de pares ciegos. En esta obra participaron un total de 36 autores-coautores; 16 hombres y 20 mujeres; 21 con grado de doctorado y 15 con maestría.

Las aportaciones aquí presentadas son las siguientes:

Rutilio R. López, Carlos M. Amaya, Carlos D. López e Irma Magaña nos exponen en el primer capítulo un estudio sobre la resiliencia en el contexto de una crisis global y, para resaltar su relevancia, analizan conceptos relacionados como creatividad remota, innovación o planes empresariales, gregan a los cuales, además, estudios de caso sobre estrategias de resiliencia empresarial en diferentes países. El estudio concluye que los principales factores que refuerzan la resiliencia en una empresa son la preparación de los directivos, el diseño de soluciones creativas, el desarrollo de innovaciones, el uso

de las tecnologías de la información y comunicación, así como la integración de redes de colaboración.

Imelda Zayas, Juan J. Fuentes y Gonzalo Soberanes nos traen los resultados de un estudio donde identifican los problemas de adaptación de las TIC y estrategias de desarrollo innovador por parte de las mipyme de Angostura, Sinaloa para mantenerse como competitivas y nos muestran las estrategias emprendidas para hacer frente a las nuevas condiciones de seguridad sanitaria provocadas por la pandemia provocada por el COVID-19. Entre los resultados resaltan la relevancia que tiene para las empresas integrarse a la economía digital y el papel que juega la incorporación de tecnología y la capacitación para llevar a cabo actividades como la compra y pagos en línea de los productos e insumos necesarios.

Myrna D. López, Alonso Contreras y Lorena Zalthen, Lozano, nos hablan sobre la relevancia que tienen las estrategias de resiliencia empresarial, las prácticas innovadoras y de creatividad remota en las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche, como una medida que les ha permitido superar la caída en la actividad económica registrada en el contexto de la pandemia COVID-19, encontrando que las principales iniciativas seguidas por las empresas se refieren al uso de las redes sociales para mantener el nivel de ventas y las acciones de mejora de las condiciones sanitarias en las diferentes áreas para mantener su actividad en operación de manera presencial.

Soren H. De Velasco, Felipe Espinoza, Zaida R. Guerrero y Diana C, por su parte abordan el caso de la resiliencia organizacional en la industria restaurantera en los municipios de Asientos, Cosío, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San Francisco de los Romo y Tepezalá, localizados en la zona norte de Aguascalientes. El estudio muestra que las empresas de este sector no tienen una cultura de la previsión y por tanto fondos para situaciones imprevistas, por lo que han sido altamente afectadas por la pandemia, no obstante, enfrentaron acciones como la apropiación de la distribución de sus productos y la innovación en sus instalaciones para recibir órdenes de compra y entrega para llevar.

Liliana de J. Gordillo nos trae un estudio sobre el marketing digital como una estrategia que, considera, representará un parteaguas para que las empresas logren ser resilientes y logren sobreponerse a los efectos negativos provocados por la contingencia sanitaria por COVID-19. Su estudio se basó en microempresas de los municipios de Tulancingo de Bravo y Zempoala, Hidalgo, donde identificó que es necesario trabajar intensamente en la cultura del uso de las tecnologías, conciencia y capacitación, para que de manera digital lleven a cabo estrategias comerciales que permiten consolidar las empresas familiares.

Fedra H. Rea y José F. Cupul nos hablan sobre las actitudes de resiliencia que las empresas del municipio de Solidaridad, Quintana Roo, adoptaron para superar los retos de sobrevivir durante la contingencia sanitaria provocada por las restricciones y cierres de empresas para detener los contagios y decesos ante la pandemia del COVID-19. El estudio es relevante pues se trata de un municipio altamente especializado en el turismo, por los cuales es la actividad más afectada a causa de las medidas de resguardo

sanitario y su consideración como una actividad no prioritaria. Entre sus hallazgos, resaltan la relevancia de que las empresas (u organismos empresariales) cuenten con fondos para contingencias y la consolidación del comercio electrónico.

Marisela Mejía, Martín J. Durán y Fátima Vega exponen un capítulo sobre las estrategias empresariales de resiliencia emprendidas en Ciudad Juárez, Chihuahua, como respuesta a los efectos negativos provocados por la contingencia sanitaria por COVID-19. El estudio muestra que las empresas resintieron graves afectaciones en el volumen de sus ventas y utilidades, y limitaron en sus planes de crecimiento, pero identifica que lograron avanzar en el diseño de nuevos productos, servicios y procesos, así como en y mejorar sus redes de colaboración con sus proveedores. No obstante, identifican atinadamente que es necesario avanzar en el desarrollo de planes estratégicos y de contingencias para visualizar un futuro más prometedor.

Miguel Á. Gómez, Lilia A. Bahena, Alejandra Fernández y Alejandro Reyes hacen una exposición sobre la resiliencia en la micro y pequeña empresa en algunos municipios del estado de Morelos (Cuernavaca, Jiutepec, Cuautla, Yautepec, Temixco y Emiliano Zapata), ante las condiciones de operatividad bajo la pandemia por COVID-19, particularmente en los sectores industria, comercio y servicios. Entre los resultados destacan la importancia que tienen los apoyos emergentes por parte del gobierno, así como la digitalización de los procesos y servicios en las empresas locales y el rol que tienen las cámaras empresariales para guiar y dar certidumbre a las empresas de los diferentes sectores.

María I. de la Garza, Jannett Ayup y Ana X. Barrios presentan un estudio sobre resiliencia de la empresa familiar tamaulipeca ante el COVID-19, donde identifican que las medidas para superar los efectos negativos impuestos al sector empresarial lo obligó a reaccionar de manera creativa, con innovación tecnológica y liderazgo, por lo que desarrollaron estrategias como la colocación de subproductos, utilización de redes sociales en internet, solidaridad entre los emprendedores rurales para colocar sus productos en una ayuda mutua y la entrega a domicilio de los productos alimenticios, lo que consideran un cambio de paradigma en el liderazgo como respuesta resiliente.

Manuel E. Becerra, Georgina D. Sandoval, Luz A. Delgado y Miriam del C. Vargas nos presentan un análisis de resiliencia empresarial en 124 empresas de Puerto Vallarta, Jalisco, donde se encontró que más de la mitad de las empresas no cuentan con un fondo para enfrentar la crisis o desastres, y el 27 % tampoco disponía de planes estratégicos para estas situaciones, lo que es un llamado y aprendizaje de la relevancia que tienen la planeación, evaluación y preparación ante externalidades por crisis, que a nivel internacional, cada vez son más frecuentes. Asimismo, destacan el papel de la infraestructura de comunicación (TIC) como una medida reactiva que deberá ser fortalecida para atender las necesidades futuras y la recuperación económica.

Luisa R. Dueñas y Edgar J. García, nos traen un artículo sobre Comunimétodos en contingencia por Covid-19: el caso de una mipyme ferretera familiar en la ciudad de San Luis Potosí, México. Producto del estudio de caso, la metodología permitió proponer un paquete de aplicaciones técnicas de sus funciones y roles administrativo,

operativo, comercial y familiar, lo cual le permitió a la empresa diseñar un escenario resiliente para enfrentar la pandemia y, al mismo tiempo, que su experiencia pueda ser replicada a otros casos de empresas similares que estén bajo condiciones semejantes.

Finalmente, Leonardo Hernández, María E. Guerrero y Félix A. Díaz cierran la obra con una investigación sobre estrategias resilientes implementadas por empresas de servicios de las tecnologías de la información y comunicación ante la pandemia por COVID-19. El estudio es relevante, pues si bien las TIC son una estrategia para enfrentar la crisis sanitaria y las limitaciones de movilidad impuestas por la pandemia, también están sujetas a adecuarse a las nuevas modalidades de trabajo. Los resultados mostraron que estrategias como el teletrabajo, la actualización profesional constante y la promoción de actitudes propositivas y de innovación son necesarias para la sustentabilidad de este tipo de empresas.

El conjunto de casos expuestos nos muestran que las medidas emprendidas para enfrentar la pandemia por el COVID-19 como la que estamos viviendo (resguardo sanitario, cierre de actividades identificadas como no esenciales, limitación de la movilidad, entre otras) han sido una oportunidad para que las empresas se den cuenta que puede llevar a cabo acciones que en condiciones otrora “normales” no consideraban relevantes, como las prácticas de innovación, el uso de las redes sociales, la integración o consolidación a cadenas de valor, la actualización de prácticas de comercialización, distribución y mercadotecnia, entre otras, lo cual se ha facilitado con el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Es importante reconocer que la mayor lección qdejada por la pandemia de COVID-19, una vez superada, es que no es necesario pasar nuevas crisis para poder emprender acciones innovadoras mediante las cuales estemos atentos a futuro, sino que la resiliencia se deberá convertir en el espíritu u actitud que le permitirá a las empresas, ciudadanos y diversas organizaciones a alcanzar nuevos horizontes a partir de una nueva realidad, donde la tecnología ha cobrado mayor importancia.

Juan Carlos Neri Guzmán

Referencias bibliográficas

DOF (2020). Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas.

IMSS (2020). Recomendaciones ante posibles casos de (COVID-19) en las Empresas. Gobierno de México.

INEGI (2021). Sistema de Cuentas Nacionales de México, SCNM

Secretaría de salud (2021). Lineamiento para la metodología de cálculo del semáforo de riesgo epidémico COVID-19. Versión 6.2. Recuperado el 18 de agosto del 2021 de https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2021/08/2021.8.18-Metodo_semaforo_COVID.pdf

World Health Organization (2021). Coronavirus COVID-19. Recuperado el 28 de agosto del 2020 de consultado el 28/08/2021 <https://covid19.who.int/who-data/>

Rutilio Rodolfo López Barbosa, Carlos Mario Amaya Molinar, Carlos Daniel López Preciado, Irma Magaña Carrillo

EL ESTUDIO DE LA RESILIENCIA EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE UNA CRISIS GLOBAL

Universidad de Colima, México

Resumen

Como trabajo introductorio para cumplir con los objetivos de este libro, el primer capítulo se presenta como marco de referencia general para el resto de los capítulos, abordando los planteamientos teóricos sobre el tema y, por otra parte, revisando un conjunto de trabajos realizados por investigadores académicos internacionales sobre la situación en sus respectivos países.

Los planteamientos teóricos que se revisan incluyen la resiliencia en general y, en lo empresarial, la creatividad

remota, la innovación y las estrategias empresariales para enfrentar crisis y desastres. En otro plano, se analizan generalidades sobre el virus SARS-CoV-2, la pandemia y el confinamiento que se ha impuesto a lo largo de todo el planeta. Por otra parte, la revisión de la literatura sobre casos nacionales se enfocó en las estrategias adoptadas por gobiernos y empresas para enfrentar la pandemia.

Introducción

En el marco del proyecto denominado “*Estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19*”, se planteó este primer apartado con el propósito de servir de marco de referencia para el resto de los capítulos generados por los distintos grupos de investigadores de gran parte del territorio mexicano.

El campo de estudios de este capítulo abarca planteamientos teóricos que incluyen temas como la resiliencia empresarial, la creatividad remota, la innovación y los planes empresariales para enfrentar crisis y desastres, agregando una revisión de la literatura académica sobre las estrategias de resiliencia empresarial en tiempos de COVID-19 estudiadas por investigadores de México y del mundo.

La pandemia de COVID-19 y la consecuente cuarentena adoptada como medida de protección para la salud de la ciudadanía ha generado condiciones extraordinarias en la sociedad y en la economía. Los gobiernos se han visto en la necesidad de adoptar drásticas medidas para enfrentar las condiciones actuales y los descomunales desafíos en materia de salud, bienestar y economía, en aras de disminuir los contagios y la letalidad de la pandemia. El aislamiento social ha impactado negativamente en los niveles de consumo y de demanda agregada, incidiendo negativamente en el desempeño de la economía de la mayoría de los países del planeta.

22

En el ámbito global, las empresas han tenido básicamente dos opciones: reaccionar o sucumbir. Reaccionar, sin embargo, no ha significado sólo resistir o sobrevivir; un conjunto de empresas ha logrado aprovechar las circunstancias a su favor, transformando sus procesos e implementando estrategias que van desde simples reducciones de costos, de personal y de producción, hasta la creación de alianzas o el aprovechamiento de beneficios de las distintas políticas gubernamentales.

Como impulsoras de la economía mundial, las empresas enfrentan la responsabilidad de mantenerla en funcionamiento, al tiempo que resguardan la seguridad del capital humano. Sin embargo, la situación de crisis económica provocada por el bajo consumo prolongado, las disfunciones en la cadena de suministros, la reducción forzada de la fuerza de trabajo más las condiciones de insalubridad de la pandemia, como los problemas de salud de los empleados y sus familias, junto a los riesgos de contagio, son aspectos todos que escapan al control de los empresarios, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

La economía en su conjunto se vio afectada, aunque sectores como el turismo, el entretenimiento, el transporte, la industria automotriz y el comercio sufrieron más intensamente los efectos de la emergencia sanitaria. Numerosas empresas vieron reducidas sus operaciones a niveles catatónicos, procediendo a suspensiones temporales de actividades o cierres definitivos. En otro nivel de reacción, las empresas implementaron estrategias que van desde los cambios de paradigma en sus procesos hasta el aprovechamiento de los servicios de internet y las redes sociales para

mantener los niveles de ingresos al menos hasta su punto de equilibrio; otro conjunto de empresas implementaron estrategias con enfoques más atrevidos, innovadores y arriesgados, no sólo para sobrevivir, sino para aprovechar las circunstancias a su favor.

Si bien la innovación mediante el uso de tecnología juega un papel importante, no es la única modalidad al alcance: la innovación en procesos resulta fundamental, condicionando en gran medida la presencia de la empresa en el mercado global.

La investigación propuesta se centra en identificar de las reacciones de las organizaciones frente a la pandemia de COVID -19, mediante un mayor aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación o estimulando la creatividad como un paso necesario hacia la innovación. Así, el objetivo central del trabajo es descubrir cómo se ha manifestado la resiliencia en las empresas, mediante la identificación de los cambios en los procesos, en el uso y aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicación (TIC), en las decisiones, en los riesgos asumidos y en acciones creativas e innovadoras, a fin de compartir con los lectores las estrategias exitosas desarrolladas en medio de un escenario caótico e inestable, en situación de incertidumbre y escenarios inciertos.

1. Resiliencia y creatividad como herramientas frente a la adversidad

En el presente apartado se realiza una reflexión derivada de la revisión de la literatura académica sobre algunos de los conceptos centrales del estudio: la resiliencia, en general, en las acepciones que adopta a lo largo de diversas disciplinas del conocimiento y, por otra parte, la resiliencia aplicada al campo empresarial y frente a la pandemia de COVID-19. Se analiza la forma en cómo la creatividad empresarial puede utilizarse para desarrollar estrategias y planes de contingencia para la supervivencia empresarial y, en algunos casos, hasta para prosperar durante las emergencias.

1.2. Resiliencia

La resiliencia es un tema que ha adquirido relevancia en diversas áreas de estudio, entre otras, en la medicina, la educación o la psicología. Actualmente el interés se centra en la intención de comprender y esclarecer los modelos ya existentes, más que en la creación de nuevos conceptos, avanzando con base en la observación, las prácticas sociales y la investigación que revela la capacidad que el ser humano posee para enfrentar y superar experiencias físicas o psicológicas intensas que marcan la vida de las personas (Cornejo, 2010, Uriarte, 2005).

El término resiliencia se ha utilizado en un conjunto de diferentes disciplinas, tales como la ecología, la microbiología, la economía, el marketing, el derecho o la psicología (Earvolino-Ramirez, 2007). Actualmente el concepto se ha extendido hacia campos del desarrollo humano como la personalidad, la educación y la salud (Becoña, 2006; Fernández-Lansac y Crespo, 2011; Gaxiola et al., 2012; Windle, 2011). En la tabla 1 se presentan algunas connotaciones que diversas disciplinas han dado a este concepto. De manera general, la resiliencia puede comprenderse como parte de un proceso mediante el que determinados individuos se desarrollan positiva y armónicamente

a pesar de un contexto poco favorable, adverso o con escasas oportunidades, frecuentemente desde la niñez y con agudas limitaciones socioeconómicas. (Luthar y Cicchetti, 2000; Uriarte, 2005)

El término resiliencia se adoptó del campo de la física, donde se usa en relación con la resistencia de los materiales, refiriéndose a su capacidad para recuperar la forma una vez que han sido sometidos a altas presiones y fuerzas (García del Castillo et al., 2016). Esta recuperación se aplica en diferentes enfoques al estudio de los individuos entre quienes se consideran como resilientes a aquellos “que interactúan entre diferentes contextos y variables de tipo personal y ambiental, que normalmente son adversas. En este sentido, cada sujeto denota capacidades para sobreponerse a las distintas circunstancias que le toque enfrentar” (Villamarin et al., 2020). Para Masten (2011) la resiliencia “es un fenómeno común entre las personas que se enfrentan a experiencias adversas y que surge de funciones y procesos adaptativos normales del ser humano”.

Tabla 1

El concepto de resiliencia en diferentes disciplinas e ingenierías

Disciplinas e ingenierías	Definiciones
Física	Capacidad de un material de recobrar su forma original luego de someterse a altas presiones.
Ingeniería civil	Magnitud que cuantifica la cantidad de energía por unidad de volumen que almacena un material al deformarse elásticamente debido a la tensión aplicada.
Ingeniería metalúrgica	Característica de los materiales de contraerse, dilatarse y recuperar su estructura interna.
Ecología	Capacidad de las comunidades de soportar perturbaciones.
Sociología	Capacidad que tienen los grupos para sobreponerse a los resultados adversos.
Derecho	Capacidad de las personas, dentro del marco general de los derechos humanos, de recuperar su estado natural de libertad, igualdad, inocencia, etcétera.
Psicología	Capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas.

Fuente: Piña, 2015.

1.2. Resiliencia Empresarial

Actualmente, el concepto de resiliencia aplicado al estudio de las organizaciones sigue siendo ambiguo, por lo que es deseable realizar nuevas aproximaciones al término, a fin de lograr un mayor entendimiento de la forma en que puede aplicarse a otras áreas, como al campo de las empresas, que permita hablar de resiliencia empresarial. (García del Castillo, 2016)

Desde siempre, las empresas han tenido que enfrentar diferentes conflictos internos y externos, generados por su constitución interna, su cultura organizacional o por un entorno no siempre favorable, atravesando una serie de dificultades, principalmente financieras, a las que ahora se suma la contingencia sanitaria generada por la aparición de la COVID-19 a nivel mundial, que actualmente afecta severamente a empresas de todos los sectores, siendo las micro y pequeñas empresas las más vulnerables, a pesar de su participación fundamental en el desarrollo socioeconómico de los países. (Villamarin et al., 2020)

La resiliencia es un concepto centrado en el desarrollo, el comportamiento y la capacidad de un individuo para sobreponerse a las adversidades, de tal manera que, al conformarse la empresa por agentes individuales, cabe hablar de resiliencia empresarial, cuyo concepto se aplica a las organizaciones atendiendo a su complejidad y a los constantes cambios del entorno, algunos de ellos adversos, que los empresarios deben superar (Villamarin et al., 2020). En este sentido, la resiliencia ayuda a las organizaciones a evadir circunstancias ante las que no pueden adaptarse y otorga herramientas para enfrentar lo inesperado (Rodríguez, 2009).

De acuerdo con los planteamientos de Medina (2012) las empresas manifiestan una mayor resiliencia cuando desarrollan características que las distinguen de otras que no logran adaptarse a las circunstancias. Por su parte, Villamarin et. al (2020) señalan que una empresa puede considerarse resiliente si demuestra capacidad para enfrentar exitosamente la incertidumbre y superar circunstancias adversas, esto es, no sólo para sobrevivir a las crisis, sino para progresar a en ellas.

1.3. Creatividad

El desarrollo de la humanidad se acelera en tiempos de crisis, cuando las personas se enfrentan a ambientes de extrema presión y se ven en la necesidad de resolver problemas inusitados. Investigaciones realizadas demuestran que las empresas no son la excepción. Las personas se adaptan a los cambios para sobrevivir y crecer, aprovechando las oportunidades y resolviendo dificultades a través de la creatividad (Amabile et al., 1996, 1999 y 2002). En ambientes que requieren de visión empresarial orientada a la innovación y el crecimiento, las crisis son consideradas generalmente ocasiones para la detección de nuevas oportunidades (Kirzner, 1979; Keller, 1986). Esta forma proactiva de concebir el ambiente como oportunidad alimenta el pensamiento creativo e innovador de los líderes encargados de las decisiones estratégicas en la organizaciones, avanzando en la solución de problemas complejos a través de la creatividad e innovación.

Existen numerosas definiciones del término creatividad según el área de estudio o interés. Por su sencillez y aplicabilidad en los negocios, puede considerarse el planteamiento de Ward (2004), quien la define como la habilidad de producir nuevas y útiles ideas, mientras que Shane y Nicolau (2015) la conciben como la capacidad de generar ideas originales y útiles, con base principalmente en la inventiva del emprendedor, sin olvidar que, a principios del siglo pasado, se publicaron interesantes planteamientos en el campo del estudio académico de las soluciones innovadoras a través de la creatividad, con aportaciones seminales como las de Dewey (1910) y de Wallas (1926).

En su clásico trabajo sobre destrucción creativa, Schumpeter (1942) planteó el valor de la creatividad para recombinar los recursos existentes, reacomodándolos o reasignándolos para originar nuevas y mejores soluciones por parte del emprendedor innovador. Este autor establece las bases del proceso creativo para dar origen a nuevas oportunidades e innovaciones que producen desarrollo económico. Dicho proceso también fue estudiado por Wallas (1926), Geztels (1964) y más recientemente por Csikszentmihalyi (1996 y 1997), Basadur et al. (2011), Hills et al. (1999) y Hansen et al. (2006). Por su parte, González y López (2011), Corbett (2005 y 2007) describen procedimientos orientados a la solución de problemas complejos con originalidad, fluidez y concepción de nuevas ideas u oportunidades.

1.4. Creatividad y COVID-19

En el ámbito de la pandemia de COVID-19, el estudio de la creatividad y adaptación a situaciones de crisis tampoco ha sido la excepción. En este contexto, Cohen y Cromwell (2020) explican cómo el sector de salud pública puede contribuir a la solución de problemas a través de la innovación y técnicas creativas, ampliando y adaptando los puntos de vista de los actores que participan en el sector: organizaciones, sociedad y gobierno, mediante la aceptación y apertura a la incertidumbre. La crisis se ha revelado como una de las más trascendentales en la actual, afectando drásticamente a la sociedad, no sólo en aspectos de salud y mortandad, sino en el accionar general de organizaciones e instituciones, la cual afecta gravemente la economía mundial.

Tanto los temas de salud personal, como el institucional y empresarial son prioridades urgentes por solucionar; todos estos ámbitos pueden ser fuentes importantes de generación de nuevas oportunidades que estimulen en los emprendedores la solución de problemas complejos y el surgimiento de una visión de liderazgo estratégico y emprendedor, marcada por la creación de soluciones originales e innovadoras dentro de un mundo que tiende a digitalizarse aceleradamente.

1.5. Creatividad - Salud personal COVID-19

En el contexto de la pandemia de COVID-19, algunos investigadores han explorado reacciones positivas o estimulantes, a la par de reacciones negativas o bloqueos en relación con la generación de soluciones creativas. En su estudio longitudinal, Li et al. (2020) estiman el nivel de estrés, ansiedad y depresión antes, durante y después de la pandemia de COVID-19 en estudiantes chinos con 20 años de promedio, e indican el

importante papel que tienen estos factores en la búsqueda de innovaciones durante situaciones de crisis. Así, en el sentido positivo, Orkibi (2021) predice un interesante constructo denominado creatividad adaptativa (CA), definido como una capacidad medida en tres sentidos: cognitivo, conductual y emocional, que permite responder de manera creativa a situaciones estresantes en adultos, de manera que la CA puede atenuar el impacto del coronavirus para su bienestar. Por su parte, en otro estudio, pero en estudiantes de Israel, la CA ha demostrado que podría producir menor estrés con el paso del tiempo.

En el mismo sentido positivo, el estudio de Cameron et al. (2018) demuestra que la creatividad de grupos e individuos, impulsada por la necesidad de supervivencia corporal o económica, y posiblemente inspirada por crisis o catástrofes naturales, brinda mayor disposición para romper obstáculos y actuar creativamente, lo cual la define como una creatividad especial para casos de desastre. En la misma línea de trabajo, que atiende a importantes cambios en los estilos de vida de las personas generados por la pandemia de COVID-19, Mercier et al. (2021) miden y comparan dos tipos de creatividad en individuos de nacionalidad francesa: la profesional y la habitual, a partir de ello reflexionan sobre el resultado de creatividades positivas, antes y después de la contingencia y observan además un aumento de la creatividad cotidiana durante la contingencia.

En el sentido negativo, de bloqueos o barreras a la creatividad, el estudio de Karwowski et al. (2021) recapacita sobre el impacto de las emociones adversas durante las crisis. El estudio mide la creatividad en dos eventos o exploraciones: la primera mediante la observación de las emociones y la creatividad de 78 estudiantes dos semanas antes de la gran contingencia; mientras que la segunda en la observación sobre las emociones, creatividad y COVID-19 de 235 estudiantes durante un mes, la cual encontró un poco más de creatividad antes de la contingencia. Sin embargo, durante el confinamiento se notó que al contender sobre la crisis de COVID-19, se percibió una mayor creatividad entre los estudiantes, pero con emociones adversas importantes.

1.6. Creatividad - Económico-empresarial COVID-19

En el ámbito económico-empresarial, se ha observado que situaciones de crisis como la pandemia de COVID-19 pueden provocar miedos y bloqueos mentales en los empresarios, quienes, a su vez, pueden ser fuente de inspiración o activación del proceso creativo, estimulando el pensamiento estratégico e innovador entre los directivos. Para sobrevivir en ambientes de caos e incertidumbre, se requiere el surgimiento de liderazgos efectivos en ambientes complejos, en forma tal que las soluciones creativas e innovadoras pueden estar influenciadas por experiencias, comportamientos previos y contextos culturales diversos (Bandura, 1997; Karwowski y Kaufman, 2017).

Es posible que en situaciones de crisis apremiantes se presente una modalidad de creatividad diferente a la acostumbrada, basada en la confianza derivada de la experiencia y el conocimiento, y que evite lo negativo o “no permitido” entre los directivos,

frente a lo acostumbrado en contingencias menores. Morris (2015) sugiere que la intensidad emprendedora puede ser una buena medida para solucionar problemas complejos con elevado grado de incertidumbre. Esta intensidad emprendedora puede aplicarse midiendo tres factores determinantes en el accionar de un emprendedor: la innovación, la toma de riesgos y la proactividad.

El estudio de Williams et al. (2021) sobre empresas turísticas demuestra que la incertidumbre y la toma de riesgos son elementos sustanciales para impulsar el proceso de innovación por emprendedores de pymes del turismo en España y el Reino Unido, destacando cómo los niveles de riesgo e incertidumbre se manifiestan con cambios a lo largo del proceso de innovación en áreas clave de las organizaciones como la tecnología, finanzas y mercado. También resaltan la forma en que estos emprendedores establecen estrategias orientadas hacia el *networking* y el conocimiento, a fin de adaptarse y paliar la incertidumbre en situaciones de crisis.

Si atendemos al sentido de innovación manifestado por los integrantes de una empresa, puede considerarse al emprendimiento corporativo como escala para medir la capacidad de innovación organizacional (Burgelman, 1983), impulsado principalmente por los campeones o *team leaders* de la organización (Howel y Higgins, 1990), quienes producen importantes transformaciones mediante la creatividad y la innovación, lo cual genera resultados efectivos sin importar el tamaño de las empresas o las innovaciones desarrolladas (Antoncic and Hisrich, 2001).

El emprendimiento corporativo puede ser un importante mediador del espíritu empresarial cuando existen recursos limitados o situaciones de crisis, como ocurre en la pandemia de COVID-19. Mahmood y Arslan (2020) presentan un robusto modelo, donde el espíritu emprendedor representa un esfuerzo para adaptarse a la creciente y cambiante complejidad de la economía globalizada, con el emprendimiento corporativo como variable mediadora en la predicción de ventajas competitivas por el desarrollo de innovaciones, uso de tecnologías de información y la comunicación, capacidad de absorción de conocimientos y liderazgo oportuno de los directivos.

1.7. Creatividad remota

En esta obra acuñamos el término creatividad remota, la cual surge en el contexto del trabajo a distancia que muchas empresas tuvieron que adoptar para continuar con sus operaciones. La creatividad remota no se limita a un escenario y por el contrario se ubica en cualquier circunstancia en donde converjan el trabajo a distancia y la necesidad de resolver una problemática, como en el caso de:

- A. Adaptarse a una situación imprevista, como una crisis sanitaria que obliga a los trabajadores de cualquier nivel jerárquico a confinarse y tener que laborar por medio de las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- B. Proponer soluciones a una problemática determinada desde un punto distante del sitio donde se presenta.

- C. El trabajo colaborativo entre individuos o empresas geográficamente distantes a través del uso de las TIC para generar soluciones a problemáticas específicas.

Desde algunos de los escenarios planteados, la creatividad remota no es una práctica nueva pero la expresión sí lo es y surge como resultado de la crisis presente por la pandemia de COVID-19.

1.8. La preparación para el manejo de crisis y desastres

La revisión de la literatura académica demuestra que, a estas alturas del siglo XXI, existe suficiente información, experiencias, investigación, metodologías y recursos sobre la preparación para el manejo de crisis y desastres de diversas índoles que los gobiernos e instituciones públicas de diversos niveles no deberían pasar por alto; finalmente, el tipo de respuesta a crisis y desastres nacionales o globales obedece a decisiones éticas y políticas.

Crisis y desastres ocurren de manera constante en nuestro planeta y pueden ser de origen humano o natural. Desafortunadamente, a lo largo del siglo XXI la sociedad humana ha atestiguado un conjunto de catástrofes de diversa índole que han generado cuantiosas pérdidas de vidas humanas, recursos económicos e infraestructura, las cuales han generado sufrimiento y mermas patrimoniales entre las víctimas. Entre los desastres naturales recientes pueden mencionarse el tsunami que barrió el océano Índico en el año 2004, la devastación de Haití por un terremoto en el 2011, la inundación de Nueva Orleans por el huracán Katrina en 2005 y los impactos del terremoto de Tohoku en 2011, a la par con un conjunto de inundaciones, sequías e incendios forestales que se han analizado a la luz de la teoría del cambio climático (Martínez, 2020). Además de los diversos tipos de desastres naturales, en lo que va de este siglo han ocurrido crisis humanitarias derivadas de recesiones económicas como la ocurrida entre los años 2007 y 2010, migraciones masivas, conflictos étnicos y guerras de diversas índoles, entre las que pueden mencionarse las de Irak, Afganistán y Siria (Martínez, 2020).

Otra modalidad de desastres ocurridos a lo largo del siglo XXI son las pandemias, los cuales constituyen uno de los principales riesgos de salud planetaria. Éstas son el resultado de la propagación de una nueva enfermedad, ya sea a nivel mundial o en una región muy amplia, que cruza fronteras internacionales y afecta a un gran número de personas. En el caso de las gripes, se convierten en pandemia cuando surgen nuevos virus gripales que se propagan por el mundo y la mayoría de las personas no tienen inmunidad contra él (Organización Mundial de la Salud, 2010). A partir del año 2002, se han identificado al menos siete pandemias (tabla 2), con alcance en las sociedades y economías de diversas regiones del mundo, de las cuales cinco son de origen gripal, del tipo síndrome respiratorio agudo severo (SARS, por sus siglas en inglés).

Tabla 2*Pandemias del siglo XXI*

Año	Pandemia
2002	Síndrome respiratorio agudo severo SARS-CoV
2005	La gripe aviar en su cepa H5N1
2009-2010	Pandemia de gripe A (H1N1)
2012-2015	Síndrome respiratorio de Oriente Medio
2014	Epidemia de Ébola
2014	Virus del Zika
2019-2020	Pandemia de COVID-19 (SARS-CoV 2).

Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de la Salud (2010, 2020) y Organización Panamericana de la Salud (2009)

Con el crecimiento demográfico mundial, las crisis y desastres registran cada vez más impactos en la población, especialmente en los países menos desarrollados y los segmentos más desprotegidos. Entre los principales efectos de los desastres pueden mencionarse la pérdida de vidas, destrucción considerable de edificios, infraestructura y medios de vida, lo cual genera un agudo sufrimiento humano entre la población damnificada; por lo general, los desastres inciden negativamente en el desempeño económico de las regiones afectadas, con efectos perniciosos que se prolongan por años. Sin embargo, los países desarrollados también se encuentran expuestos a sufrir graves pérdidas por eventos catastróficos, como lo demuestran los graves daños producidos en Japón por el terremoto de Tohoku en el 2011 y en los Estados Unidos por los huracanes Katrina (2005) y Sandy (2012) (Tiwari, 2015).

Entre 2010 y 2012, 700 desastres naturales afectaron a más de 450 millones de personas, con crecientes pérdidas económicas. El Fondo Monetario Internacional reporta que las pérdidas económicas causadas por desastres se han incrementado de un promedio de 20 billones de dólares anuales en la década de 1990 a cerca de 100 billones por año entre el 2000 y el 2010 (Laframboise y Loko, 2012). Actualmente se sabe que es más eficiente disponer de fondos y recursos para prevenir y gestionar los impactos de los desastres que proporcionando ayuda después de los eventos.

Existen dos factores que tienden a incrementar los impactos de los desastres globales: el primero, el crecimiento sustancial de la población que habita en ciudades y zonas expuestas a desastres, como son las costas y orillas de los ríos; el segundo, se trata del proceso de cambio político planetario. La suma de estas dos tendencias apunta a un aumento de los impactos de los desastres globales: primero, la población; enseguida, el cambio climático: casi el 75 % de la población vive en áreas con riesgo de ser afectadas por terremotos, ciclones, inundaciones o sequía. El crecimiento poblacional será considerablemente mayor en los países en vías de desarrollo (UNDP, 2004).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo propone el término capacidad de gobernanza del riesgo, define como la forma en que las autoridades, funcionarios, medios de comunicación, sector privado y sociedad civil se coordinan a nivel comunitario, nacional y regional para gestionar y reducir los riesgos relacionados con el clima y los desastres (UNDP, 2013). Sin embargo, algunos países parecen estar cayendo en una trampa de capacidad, que ocurre cuando la competencia del Estado para implementar políticas y programas es severamente limitada o mejora muy lentamente (Pritchett y Weijer, 2010).

Quarantelli (1988) se concentra en el estudio de aspectos organizacionales tendientes a la preparación y planeación para la gestión de desastres por parte de organismos públicos y privados, estableciendo diferencias entre la gestión de crisis y la planeación para la gestión de desastres. Su investigación demuestra que la gestión exitosa de desastres resulta de la concurrencia de diversas organizaciones que se enfrentan a ciertos asuntos problemáticos, y señala que, en el típico desastre comunitario, tiende a haber problemas con respecto al proceso de comunicación y al flujo de información, al ejercicio de autoridad y la toma de decisiones y, finalmente, a los procesos de coordinación y la flexibilidad de la estructura de mando.

El Banco Mundial (2010) ha definido un conjunto de indicadores clave con objetivos medibles orientados a desarrollar la capacidad institucional para la gestión de desastres mediante las siguientes medidas:

- i. El establecimiento de normativas e instituciones.
- ii. La preparación de planes de manejo de desastres a nivel estatal.
- iii. El establecimiento y la operación de una red de comunicación de emergencia en todo el Estado.
- iv. El establecimiento y la operación de salas de control en todo el estado.

En un documento de trabajo sobre riesgos y desastres, el Banco Mundial (2010) menciona a México como un ejemplo de prevención al crear el Fondo para Desastres Naturales (Fonden) en 1996; sin embargo, el gobierno de la administración 2018-2024 decretó en octubre de 2020 su desaparición.

En el tema específico de la preparación para crisis de salud, epidemias y pandemias, Bayntun, Rockenschaub y Murray (2012) realizaron una investigación basada en una revisión extensiva de la literatura académica y en el método de teoría fundamentada, analizando la experiencia de desastres a nivel global. En el año 2011 la Organización Mundial de la Salud publicó una resolución sobre el fortalecimiento de las capacidades nacionales de gestión de desastres y emergencias sanitarias, así como de la resiliencia de los sistemas de salud. La gestión de desastres es un tema de actualidad a nivel mundial y se está animando a los países a mejorar su preparación para desastres, junto con un creciente compromiso internacional para fortalecer los sistemas de salud. Con base en el trabajo de un equipo de expertos, la OMS diseñó una “caja de herramientas”

(*toolkit*) para evaluar la capacidad de un sistema de salud nacional en el manejo de crisis, pues asume que la literatura académica sobre el tema demuestra que los sistemas de salud fortalecen la resiliencia y la recuperación efectiva frente a desastres de salud.

Entre los términos básicos definidos por la Organización Mundial de la Salud (2012) en el contexto de su caja de herramientas se encuentran los siguientes:

- a. Amenazas a la salud pública: “enfermedades nuevas o emergentes, liberación accidental o uso deliberado de agentes biológicos, químicos o radio-nucleares, desastres naturales, desastres provocados por el hombre, emergencias complejas, conflictos y otros eventos con un impacto potencialmente catastrófico en la salud humana”.
- b. Preparación para emergencias de salud pública: “la capacidad de los sistemas de salud pública y de atención de la salud, las comunidades y las personas para prevenir, protegerse, responder rápidamente y recuperarse de las emergencias de salud, en particular aquellas amenazas cuya escala, ritmo o imprevisibilidad resultan demasiado abrumadoras frente a las capacidades de rutina”.
- c. El sistema de salud se integra por “todos los recursos, organizaciones e instituciones que se dedican a producir acciones interdependientes dirigidas principalmente a mejorar, mantener o restaurar la salud”.

La OMS identifica seis bloques de construcción en el sistema de salud pública que pueden considerarse “palancas” para la operación de un sistema complejo y dinámico:

1. Prestación de servicios
2. Trabajadores de la salud
3. Información sanitaria
4. Productos médicos, tecnología y vacunas
5. Financiación sanitaria
6. Gobernanza y liderazgo.

Los resultados del trabajo de Bayntun et al. (2012) subrayan un conjunto de factores de la “caja de herramientas” de la OMS que deben fortalecerse:

- Liderazgo y gobernanza, enfatizando la naturaleza entrelazada del sistema legal, la toma de decisiones éticas y la gestión de desastres.
- El manejo de desastres como un asunto político.
- Establecer el compromiso para el bienestar de los trabajadores de la salud.

- Uso efectivo y de dos vías de un sistema de comunicación/información.
- Organización eficiente de sistemas de vacunación masiva.
- Financiamiento oportuno y suficiente para atender las emergencias de salud pública.
- Estrategias de preparación para aumentar la resiliencia comunitaria. Las comunidades deben tener un proceso de planificación integral, un plan completo de operaciones de emergencia, capacidad de respuesta establecida y un sistema de vigilancia y notificación permanente para las emergencias comunicadas.

Como demuestra la experiencia del manejo de la actual pandemia de COVID-19, los resultados de su control difieren considerablemente por país: algunos países la han controlado, otros la han reducido y otros prácticamente la han eliminado, lo cual nos lleva a concluir que los resultados obtenidos dependen de las políticas de manejo establecidas por las autoridades de cada país, los recursos invertidos, el liderazgo ejercido por los dirigentes nacionales y los flujos de información transmitidos en diferentes direcciones.

2. Estudios de casos sobre reacciones de empresas frente a la pandemia de COVID-19.

En este apartado se presentan un conjunto de estudios sobre reacciones de pequeñas y medianas empresas frente a la emergencia sanitaria y económica provocada por la pandemia de COVID-19; en este contexto, se analizan trabajos académicos sobre planes de contingencia y estrategias desarrolladas en forma emergente para apoyar la sobrevivencia de las pymes en diversos países del mundo.

2.1. México

Montiel-Méndez et al. (2021) analizan la experiencia de vida de tres emprendedores que inician sus negocios durante el período de la pandemia. Se trata de tres casos de emprendimiento por necesidad, abordados desde el método biográfico y utilizando la técnica de relato de vida. Los resultados resaltan el ingenio y las habilidades que surgen en periodos de necesidad, así como la importancia de las tecnologías de información y comunicación, más específicamente internet y servicios asociados, como las redes sociales. En los tres casos estudiados se utiliza internet, aunque en cada caso con propósitos diferentes: publicidad para llegar a más clientes potenciales, mantenerse en contacto con los clientes y llevar a cabo las operaciones.

También en México, el estudio de García-Muñoz et al. (2020) expone las condiciones económicas que atraviesan las empresas, haciendo un compendio de estrategias propuestas en distintas fuentes especializadas. El propósito del estudio fue analizar las estrategias que las microempresas han tenido que adoptar, así como los mecanismos que deberán adoptar para acelerar la reactivación económica.

Los autores señalan que las crisis pueden generar la quiebra de numerosas empresas, pero también representan oportunidades de reestructuración, renovación, innovación y hasta nuevas oportunidades de negocio. Revisando un conjunto de sitios de internet y complementando la información con la opinión de especialistas de universidades reconocidas y de empresas consultoras, los autores hicieron una recopilación de estrategias, entre las que pueden mencionarse las siguientes:

- a. Reducción de gastos a través del ajuste presupuestal y de planes (*downsizing*).
- b. Renegociación de deudas y obligaciones con proveedores, clientes y empleados.
- c. Resiliencia y flexibilidad, entendidas como adaptación a la nueva realidad económica y redefinición de estrategias.
- d. Adopción de tecnología, específicamente plataformas de trabajo remoto, *home office*, almacenamiento en la nube, presencia web y comercio electrónico.
- e. Comunicación mediante plataformas digitales, redes sociales, videoconferencias, teléfono, mensajería instantánea y chatbots.
- f. Compromiso social mediante el apoyo a empleados, clientes y otras personas.
- g. Liderazgo adaptativo y fortalecimiento del trabajo en equipo.
- h. Responsabilidad social y sustentabilidad, dando prioridad a la salud, al apoyo a la sociedad y al gobierno mediante la educación y donativos.
- i. Reformulación de procesos.
- j. Cultura del servicio remoto.
- k. Desarrollo de innovaciones para crear nuevos modelos de negocio.

Las estrategias mencionadas se plantean no sólo como acciones para enfrentar y sobrevivir a la crisis por la pandemia, sino como oportunidades de crecimiento, en que aprovecha las circunstancias, como parte de una estrategia global permanente para enfrentar futuros eventos que pudieran afectar la economía nacional e internacional.

2.2. El caso de pymes peruanas

Un análisis cualitativo realizado por Quilia-Valerio (2020) desde la perspectiva del estudio de casos mediante entrevistas a consultores empresariales y empresarios en mipymes peruanas (mipe como las llaman ellos), mencionan que la falta de liquidez en las empresas a causa de la congelación de algunas actividades impuesta por el gobierno como medida sanitaria ante el brote de coronavirus ha resultado en conflictos laborales derivados de falta de pago a empleados e incluso despidos, lo cual genera desequilibrios en las empresas y la sociedad. Por su parte, el gobierno no ha implementado medidas

tangibles de apoyo a la economía empresarial, como el congelamiento de deudas o préstamos de entidades financieras que pudieran apoyar el funcionamiento mínimo de las mipymes. Frente a los desafíos fiscales, los empresarios y consultores manifiestan la necesidad de verse liberados de la carga tributaria, la cual no ha sido atendida por el Estado ni el Sunat (organismo de administración tributaria).

Al igual que en muchos países y de acuerdo con su giro, algunas empresas peruanas han podido seguir operando mediante el trabajo remoto como estrategia (*home office*–trabajo en casa), aunque no todas las empresas han podido implementarlo por no estar preparadas, debido a la baja capacitación de su personal o la falta de tecnología. El modelo de trabajo en casa se ha empleado especialmente en las áreas administrativa y contable.

Una estrategia legal identificada por los investigadores y utilizada por un sector de las pyme se conoce como *suspensión perfecta*, consistente en paralizar las actividades de los empleados y con esto la obligación de pagarles, argumentando causas de fuerza mayor. Esto deja en desventaja al trabajador, quien prácticamente pierde su empleo y su sustento por un plazo máximo de 90 días, sin que esto signifique la desvinculación laboral.

La situación abrió una ventana de oportunidad para el sector de la consultoría, que ha sido requerido para evaluar y diagnosticar la situación de las empresas. Dada la situación, los consultores han brindado flexibilidad para el pago de sus servicios.

2.3. El caso de Asia

González-Saez y Hernández-Hernández (2021) analizan la problemática económica surgida globalmente, enfocándose en la situación de Asia y más específicamente en China y otros países asiáticos como Japón, Laos, Mongolia, Vietnam, Brunéi, India, Tailandia y Singapur, entre otros.

Se identificaron efectos negativos en el crecimiento económico, el PIB y en indicadores sociales sobre pobreza, desigualdad y empleo. Las naciones asiáticas han respondido de forma colaborativa a través de trabajo interinstitucional y activando mecanismos de integración como la conformación de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN).

Algunas medidas para contrarrestar los efectos negativos en la economía provienen directamente de los gobiernos, como la protección a los negocios y reanimación de la economía mediante un modelo centrado en el consumo interno, leyes de inversión creadas para atraer empresas transnacionales y aprobación de paquetes financieros de emergencia. Las medidas regionales consisten principalmente en la reducción de las tasas de interés, estímulos macroeconómicos, políticas de asistencia y conversión industrial.

Al igual que en otras regiones del mundo, la pandemia ha impulsado la economía digital en Asia, posicionándola con el mayor volumen de comercio electrónico y

desarrollo de tecnofinanzas. Se han detectado aumentos en las transacciones por encima del 100 % en algunas plataformas de comercio electrónico en comparación con 2019. Especialmente motivado por la contingencia sanitaria, en algunos sectores económicos el uso de las TIC puede impulsar la productividad y generar empleos.

2.3.1. Arabia Saudita

El trabajo de Nurunnabi (2020) explora los planes de recuperación y resiliencia de las pymes en Arabia Saudita frente a la pandemia de COVID-19. El caso particular de Arabia Saudita incluye factores que no se presentan en otras partes del mundo. Como potencia mundial en la producción de petróleo, las afectaciones económicas derivadas de la pandemia se potenciaron por la caída en los precios del combustible. El estudio se basa en el análisis de la información obtenida a través de una videoconferencia de los directores ejecutivos de 111 pequeñas y medianas empresas de Arabia Saudita, con un 84.7 % aplicadas en la capital del país.

Las estrategias empresariales identificadas se agruparon en cuatro categorías: a) renovación estratégica y transformación del negocio; b) estrategias guiadas por los costos; c) sustentabilidad financiera como máxima prioridad; y d) administración de crisis.

La primera categoría resalta la reestructuración corporativa como respuesta a la disminución de sus ingresos derivada de la baja demanda y el incremento de sus costos. La segunda se refiere a modificar su estrategia, con base en la diferenciación del producto, por otras basadas en la reducción de costos para la disminución de pérdidas, incluyendo la posibilidad de altas ventas con bajas ganancias, utilizando precios muy bajos, suficientes para obtener una ganancia mínima durante algunos meses antes de la vuelta a la normalidad previa. La tercera estrategia, estrechamente ligada a la anterior, persigue la sustentabilidad financiera mediante la administración de costos y conservando los clientes actuales. Finalmente, como medida perentoria y de preparación para futuras contingencias, se trabaja en nuevas formas de administrar el riesgo y la incertidumbre. Algunos directores ejecutivos han adoptado la estrategia de mejora continua que plantea el monitoreo diario con la consecuente toma de decisiones y ajustes en los planes de preparación para tiempos futuros si la pandemia dura más de lo esperado.

Con base en la solvencia financiera, las estrategias del gobierno saudí ofrecieron inmediatamente paquetes de apoyo económico a individuos, empresas e inversionistas. La abundancia de apoyos financieros ocasionó que, a raíz de la pandemia, las pymes aumentaran, a diferencia de otros países del mundo. Entre los paquetes de apoyo se incluyeron la suspensión de pago de impuestos, cuotas y otras obligaciones fiscales, a fin de brindar liquidez al sector privado, aunado al incremento de financiamiento disponible a través del Fondo Nacional de Desarrollo.

2.3.2. Indonesia

Dahles y Susilowati (2015) desarrollaron un estudio cualitativo longitudinal sobre pequeños negocios del subsector turístico del hospedaje en Yogyakarta, Indonesia, donde logra identificar una resiliencia en la actividad del hospedaje lograda a través de alianzas e integración de empresas como estrategias de subsistencia. El análisis se realizó 4 años antes de la pandemia por COVID-19 y consistió en una revisión de las estrategias que las empresas han implementado tras diversas crisis económicas causadas por desastres naturales, como terremotos.

El estudio concluye señalando que las tres estrategias de resiliencia empresarial que coexistieron fueron la adaptación, la sobrevivencia y la innovación, con la adaptación como la respuesta más común. Las empresas con pocos activos optaron por la estrategia de supervivencia mientras todo regresaba a la normalidad, aunque algunas empresas se aventuraron a presentar cambios drásticos con nuevas iniciativas empresariales (*start ups*), orientadas a turistas nacionales e internacionales, mostrando un alto nivel de resiliencia y capacidad de adaptación que redujo su dependencia de un nicho particular.

2.4. Reino Unido

Ntounis et al. (2021) aplicaron una encuesta en línea a empresas inglesas buscando responder dos preguntas de investigación: 1) ¿cómo varía la resiliencia entre sectores en tiempos de pandemia? 2) ¿cuáles son los factores que influyen en la resiliencia en empresas dependientes del turismo?

El objetivo del trabajo fue identificar la percepción de resiliencia de los negocios dependientes del turismo que se encontraban registrados en el reporte anual de turismo de Inglaterra, entre los que sobresalen el alojamiento; alimentos y bebidas; y ventas al menudeo de souvenirs. También se estudiaron organizaciones dedicadas a las artes, la recreación y el entretenimiento. El 50.6 % de las empresas de la muestra ocupaba de uno a nueve empleados de tiempo completo y el 22.9 % de 10 a 49 empleados, pymes en su mayoría.

Entre los primeros hallazgos del estudio se encuentra el hecho de que solo 2.6 % de las empresas de la muestra declaró seguir operando en forma normal, mientras que el 83.8 % estaban cerradas y no operativas; sólo el 13.6 % cerraron para seguir operando desde casa, a través de pedidos telefónicos o por internet, como la comida para llevar. Casi el 82 % de las empresas manifestó un decremento en ingresos de entre 81 y 100 % con respecto al año anterior (2019), sólo 2.4 % declaró incrementos en sus ingresos.

Los investigadores diseñaron un indicador denominado Puntaje Compuesto de Resiliencia Empresarial, que considera variables como el tamaño de la empresa, la situación actual, el nivel de facturación actual, el tiempo estimado de cese de operaciones, el tiempo estimado de duración de sus reservas financieras, apoyo solicitado al gobierno, apoyo financiero requerido y renta de instalaciones.

El estudio demostró que los negocios dependientes del turismo son los menos resilientes en comparación con otros giros de negocios que, aunque participan del sector turismo, como alimentos y bebidas, no dependen completamente del gasto de los visitantes. Así, los factores clave de esta situación son la temporalidad y la demanda estacional, aunque su principal preocupación fue la falta de información sobre duración de la contingencia.

Al inicio del confinamiento por la pandemia de COVID-19, Moran et al. (2020) realizaron un análisis de la resiliencia del sistema alimentario del Reino Unido, observando, por una parte, el comportamiento de los sectores participantes en las cadenas de suministros y, por la otra, las actitudes de los consumidores. En primera instancia, se estudió el estado de alarma predominante entre la población, quienes realizan compras de pánico al inicio de la pandemia, derivado de la desconfianza sobre la capacidad del sistema alimentario para responder a la situación de emergencia. Esta desconfianza en el sistema alimentario fue motivado por noticias que divulgaban una eventual escasez de productos o un desabasto estacional.

Las estrategias resilientes del sistema alimentario se evidencian por el trabajo colaborativo temporal entre competidores que, en algunos casos, han soportado la disminución de sus ganancias por respeto a la regulación gubernamental. Las políticas gubernamentales en el contexto de la pandemia consistieron en la flexibilización de leyes antimonopolio en el Reino Unido y Alemania, para que los supermercados pudieran almacenar y coordinar el suministro a los consumidores en forma más eficaz, vigilando que no se buscara un lucro excesivo mediante la aplicación sobrepuestos a los productos o la explotación del temor de los consumidores, quienes contribuyeron a la resiliencia a través de una participación informada. El trabajo concluye destacando la importancia de la participación de los actores del sistema alimentario del Reino Unido: productores, distribuidores, minoristas, gobierno y consumidores, con énfasis en la colaboración y la comunicación.

2.5. Italia

Casalino et al. (2019) hicieron un análisis documental de la situación de emprendedores y pymes en Italia, donde el gobierno no había implementado medidas para apoyarlos, a pesar de la vulnerabilidad por presentar mayores costos de nómina y menores márgenes de utilidad que las grandes empresas. Rápidamente se percibieron los efectos del confinamiento y la contracción del gasto del consumidor. El crédito a los negocios se vio afectado por las características del sistema financiero nacional, dependiente en gran medida de las pymes. El impacto económico individual de la pandemia se puede minimizar, pero en su conjunto, considerando que el 99 % de las empresas italianas son pymes, el impacto es enorme.

Para algunos emprendedores, la resiliencia empieza en el momento en que evalúan cómo reaccionar ante los efectos de la pandemia, analizando los escenarios, los *stakeholders*, el desarrollo de estrategias y la comunicación interna y externa. Pueden usarse algunos indicadores para evaluar la capacidad de reacción y comprender la adopción de tecnologías como mecanismo de reducción de efectos negativos, esto es,

de resiliencia; no obstante, la transformación digital no consiste sólo en la adopción de TIC's, también se requiere rediseñar el modelo de negocios.

El primero aspecto clave identificado por los investigadores es la redefinición del modelo de negocios, a fin de proponer alianzas con competidores, no competidores y empresas complementarias con potencial para facilitar la creación de nuevas líneas de productos o servicios. Para este fin es necesario definir las actividades principales, por ejemplo la productiva, la solución de problemas, la formación de redes o una combinación de las anteriores, considerando que no se trata sólo del producto o servicio, sino que resulta indispensable incluir la experiencia del usuario y la innovación. La estrategia principal consiste en realizar una transformación digital, empleando las TIC para crear ventajas competitivas mediante la combinación de recursos físicos y digitales que permitan hacer lo que los competidores no pueden, a fin de generar una ventaja comparativa.

El trabajo señala la necesidad de la intervención del gobierno, implementando medidas de apoyo a las empresas, que pueden ir desde créditos blandos hasta la implementación de medidas de protección y fomento a la cadena industrial. En conclusión, los investigadores se centran en la adopción de estrategias basadas en las TIC, y proponen la transformación digital frente a la adopción de tecnologías para enfrentar de forma eficiente y permanente crisis como la actual.

2.6. Alemania

Ivanov y Dolgui (2020) proponen la interconexión de cadenas de suministro para formar una gran cadena colaborativa que genere sinergia entre éstas para garantizar el suministro de bienes, principalmente alimentos para la población. El estudio aborda la viabilidad de la propuesta aplicando un modelo dinámico de la teoría de juegos. En el caso de la crisis provocada por la actual pandemia, el estudio define la viabilidad como la habilidad de cubrir las demandas de supervivencia en un ambiente cambiante.

Las Redes de Suministro Entrelazadas (*Intertwined Supply Networks-ISN*) se definen como redes complejas con estructuras, roles y comportamientos dinámicamente cambiantes y en las que las empresas participantes pueden ser competidores que colaboran entre sí con la finalidad de generar sinergia, lo cual eleva los beneficios para sus organizaciones y para los consumidores. Finalmente, el estudio plantea una serie de beneficios potenciales por la implementación de ISN que no se logra en las cadenas de suministro individuales, tales como la estabilidad, robustez y resiliencia.

Conclusiones

El estudio de la resiliencia adquiere relevancia frente a la cantidad y diversidad de crisis y desastres que se enfrentan frecuentemente en un mundo globalizado. En este trabajo, la ocasión para el estudio de la resiliencia lo brinda la pandemia de COVID-19 que actualmente asola a la población del planeta, generando presiones económicas y sanitarias sobre individuos, empresas y gobiernos. Históricamente se han presentado crisis, desastres y catástrofes provocados por la naturaleza o por los seres humanos, y

con seguridad continuarán presentándose en el futuro. La breve historia del siglo XXI registra numerosas crisis y desastres de diversas modalidades: pandemias, terremotos, maremotos, sequías y crisis financieras, por mencionar algunas.

Si bien el término resiliencia se utiliza en un conjunto de disciplinas académicas muy diversas entre sí, en el presente trabajo se aplica a las empresas debido al fuerte impacto que las crisis y desastres pueden tener en la estructura económica de las sociedades, las cuales afectan las unidades productivas y ponen en riesgo la subsistencia de propietarios y trabajadores. Como ocurre en las crisis de cualquier modalidad, las empresas que primero entran en quiebra son aquellas con mayor fragilidad en su operación, en su estructura de capital y en la capacidad de adaptación de sus directivos. En este contexto, en una acepción muy simple y hasta cierto punto darwiniana, la resiliencia puede equipararse con la capacidad de adaptación al entorno; como postula la teoría de la evolución, las especies que subsisten son las que se adaptan más rápidamente a entornos cambiantes, no las que se adaptan mejor.

Si consideramos su resiliencia, el trabajo demuestra que, de acuerdo con las reacciones de sus dirigentes, las empresas pueden sobrevivir y hasta prosperar en contextos de crisis y desastres. Entre los principales atributos identificados en el estudio que refuerzan la resiliencia de las empresas pueden mencionarse el diseño de soluciones creativas, el desarrollo de innovaciones y la incorporación de tecnologías de la información y comunicación, aunque, en este último caso, su adopción simple y directa sólo funciona cuando se integra con reestructuraciones organizacionales y la adopción de estrategias innovadoras. La resiliencia demostrada por las empresas estudiadas depende, en gran medida, de la creatividad, la capacidad de innovación y la preparación de los líderes y ejecutivos de las empresas. La literatura académica revisada presenta otra modalidad de estrategias aplicadas para la superación de la crisis generada por la pandemia que va más allá de las políticas internas de las empresas, como la integración en redes de colaboración con diversas categorías de agentes de riesgo y hasta con empresas competidoras.

Los estudios de casos sobre los diversos países analizados ilustran cómo los gobiernos de los diversos países implementaron, o no, políticas públicas tendientes a apoyar las unidades económicas que integran el tejido económico de la sociedad, especialmente las pymes, por sus características de fragilidad estructural, por su carácter dominante en la economía de los países y por su relevancia en la generación de empleo. Frente a las estrategias de apoyo a las empresas emprendidas por numerosos gobiernos nacionales, algunos de ellos pasarán a la historia por no haber implementado política alguna en apoyo a las empresas nacionales.

En el mismo nivel de las políticas públicas, el capítulo demuestra que, a estas alturas de la historia de la humanidad, las estrategias para enfrentar crisis y desastres se encuentran suficientemente estudiadas y experimentadas como para que los gobiernos nacionales y regionales puedan prepararse para enfrentarlas.

El estudio de la resiliencia empresarial puede considerarse un tema de investigación reciente; de hecho, la información aportada por los trabajos consultados puede

considerarse un tanto prematura, resultados más contundentes en la materia podrán desarrollarse una vez que concluya la emergencia sanitaria.

Referencias

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*. 39, 1154-1184.
- Amabile, T. M. y Conti, R. (1999). Changes in the Work Environment for Creativity During Downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 0-630.
- Amabile, T.M., Hadley, C.N. y Kramer, S.J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*. 80(8), 52-61.
- Antonicic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. Freeman.
- Basadur, M., Runco, M.A., Vega, L.A. (2011). Understanding how creative thinking skills, attitudes and Behaviors work together: A casual process model. *Journal of Creative Behavior*. 34(2).
- Bayntun, C., Rockenschaub, G. y Murray, V. (2012). Developing a health system approach to disaster management: A qualitative analysis of the core literature to complement the WHO Toolkit for assessing health-system capacity for crisis management. *PLoS currents*, 4.
- Becoña, E. (2006). Resiliencia: definición, características y utilidad del concepto. *Revista de psicopatología y psicología clínica*. 11, 125-146.
- Bonin Campos, E., Briones Laz, M., y Márquez Rodríguez, J. (2020). Resiliencia empresarial frente al COVID-19: control y adaptación de las empresas ecuatorianas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(2), 64-70.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*. 28(2), 223-244.
- Casalino, N., Żuchowski, I., Labrinos, N., Munoz-Nieto, Á. L. y Martín, J. A. (2019). Digital Strategies and Organizational Performances of SMEs in the Age of Coronavirus: Balancing Digital Transformation with an Effective Business Resilience. *Queen Mary School of Law Legal Studies Research Paper Forthcoming*.
- Cameron, T., Montgomery, R., Moore, K. y Stewart, E. (2018). Swimming with ideas: what happens to creativity in the wake of a disaster and the waves of pro-social recovery behavior that follow? *Creativity studies*. 11, 10-23

- Cohen, A. K., and Cromwell, J. E. (2020). How to respond to the COVID-19 pandemic with more creativity and innovation. *Population Health Management*, 24(2), 153-155.
- Corbett, A. C. (2005). Experiential learning within the process of opportunity identification and exploitation. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29(4), 473-491.
- Corbett, A. C. (2007). Learning asymmetries and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Journal of Business Venturing*, 22 (2007), 97-118.
- Cornejo, W. (2010). Resiliencia: una definición. *Revista Electrónica Athenea*, 2, 3-9.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. Lexington, MA: D.C. Heath and Co.
- Earvolino-Ramirez, M. (2007). Resiliencie: A conceptual analysis. *Nursing Forum*, 42(2), 73-82.
- Fernández-Lansac, V. y Crespo, M. (2011). Resiliencia, personalidad resistente y crecimiento en cuidadores de personas con demencia en el entorno familiar: Una revisión. *Clínica y Salud*, 22, 21-40. DOI: 10.593/c12011v22n1a2.
- García Del Castillo, J. A., García Del Castillo, L. A., López-Sánchez, C., & Dias, P. C. (2016). Conceptualización teórica de la resiliencia psicosocial y su relación con la salud. *Salud y drogas*, 16(1), 59-68.
- García- Muñoz, A. C., Pérez, S. B., y Navarrete, T. M. (2020). Las Empresas ante el COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo-GISST*, 2(2), 85-101.
- Gaxiola, J. C., González, S., Contreras, Z. y Gaxiola, E. (2012). Predictores del rendimiento académico con disposiciones resilientes y no resilientes. *Revista de Psicología*, 30(1), 47-74.
- González-Saez, R. y Hernández-Hernández, F. M. (2021). Asia y el gran desafío de la COVID-19: resiliencia y adaptación/Asia and the Great Challenge of Covid-19: Resilience and Adaptation. *Revista Economía y Desarrollo*, 165(2).
- Getzels, J. W. (1964). *Creative thinking, problem solving, and instruction in theories of learning and instruction*, IL: University of Chicago Press, 240-267.
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Viability of intertwined supply networks: extending the supply chain resilience angles towards survivability. A position paper motivated

- by COVID-19 outbreak. *International Journal of Production Research*, 58(10), 2904-2915.
- Hansen, D.J., Hills, G.E. y Lumpkin G.T. (2006). Testing the creativity model of opportunity recognition. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Hills, G. E., Shrader, R. C., y Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of Entrepreneurship*. Babson College.
- Howell, J. M. and Higgins C. A. (1990). Champions of Technological Innovation. By *Administrative Science Quarterly*. 30(2), 317-330.
- Karwowski, M., and Kaufman, J. C. (2017). *The Creative Self: Effect of Beliefs, Self-Efficacy, Mindset, and Identity*. Cambridge, MA: Academic Press.
- Karwowski, M., Zielinska, A., Jankowska, D.M., Strutynska, E., Omelanczuk, I. and Lebuda, I. (2021) Creative Lockdown? A Daily Diary Study of Creative Activity During Pandemics. *Frontiers of Psychology* 2021.
- Keller, R. T. (1986). Predictors of performance of project groups in R&D organizations. *Academy of Management Journal*, 29(4), 715-726.
- Kirzner, I. (1979). *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Laframboise, M. N. y Loko, M. B. (2012). Natural Disasters: Mitigating Impact, Managing Risks. *IMF Working Paper*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2012/wp12245.pdf>
- Li, WW., Yu, H., Miller, DJ., Yang, F. y Rouen, C. (2020) Novelty Seeking and Mental Health in Chinese University Students Before, During, and After the COVID-19 Pandemic Lockdown: A Longitudinal Study. *Frontiers in Psychology*.11.
- Luthar, S. Cicchetti, D. (2000) The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Mahmood, A. y Arslan, A. (2020). Ahead of the Curve: Leveraging Antecedents of Corporate Entrepreneurship to Pull off Competitive Advantage. *Frontiers in Psychology*.
- Martínez, J. P. (2020). *Teorías del cambio climático global*. Universidad Nacional de Colombia.
- Masten, A. (2011). Resilience in Children Threatened by Extreme Adversity: Frameworks for Research, Practice, and Translational Synergy. *Development and Psychopathology*. 23, 493-506.

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Revista gestión y estrategia*. 41, 29-39.

Mercier, M., Vinchon, F., Pichot, N., Bonetto, E., Bonnardel, N., Girandola, F. Lubart, T. (2021). COVID-19: A Boon or a Bane for Creativity? *Frontiers in Psychology*.11.

Montiel-Méndez, O. J., Flores-Novelo, A., Ávila-Paz, E. y Sierra-Martínez, S. J. (2021). “tengo que sobrevivir”: relato de vida de tres jóvenes microemprendedores bajo COVID-19. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. 23(1), 67-81.

Moran, D., Cossar, F., Merkle, M. y Alexander, P. (2020). UK Food System Resilience Tested by COVID-19. *Nature Food*. 1(5), 242.

Morris, M. (2015). *Entrepreneurial intensity*. (Vol. 3) Entrepreneurship Wyley Online Library.

Ntounis, N., Parker, C., Skinner, H., Steadman, C., y Warnaby, G. (2021). Tourism and Hospitality Industry Resilience During the Covid-19 Pandemic: Evidence from England. *Current Issues in Tourism*. 1-14.

Nurunnabi, M. (2020). Recovery Planning and Resilience of SMEs during the COVID-19: Experience from Saudi Arabia. *Journal of Accounting & Organizational Change*.

Organización Mundial de la Salud. (2010). ¿Qué es una pandemia? Recuperado el 10 de julio del 2020. de https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/

Orkibi, H. (2021). Creative Adaptability: Conceptual Framework, Measurement, and Outcomes in Times of Crisis. *Frontiers in Psychology*.11.

Piña, L. J. A. (2015). Un análisis crítico del concepto de resiliencia en psicología. *Anales de psicología*. 31(3), pp. 751-758.

Pritchett, L. y Weijer, F. (2010). Fragile States: Stuck in a Capability Trap? *World Development Report 2011*. Washington, DC: The World Bank.

Quarantelli, E. L. (1988). Disaster Crisis Management: A Summary of Research Findings. *Journal of management studies*. 25(4), 373-385.

Quilia-Valerio, J. V. (2020). *Desafíos en la gestión empresarial de las mypes en tiempos de COVID-19*. Universidad César Vallejo.

Rodríguez, A. (2009). Resiliencia. *Revista de Psicopedagogía*. 26 (80), pp. 291-302.

- Shane, S. Nicolaou, N. (2015). Creative Personality, Opportunity Recognition and the Tendency to Start Businesses: a Study of their Genetic Predispositions. *Journal of Business Venturing*. 0(3), 407-419.
- Shumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers.
- Tiwari, A. (2015). *The Capacity Crisis in Disaster Risk Management*: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-09405-2>
- UNDP. (2004). *A Global Report on Reducing Disaster Risk: A Challenge for Development*. United Nations Development Program.
- UNDP. (2013). *Issue Brief: Disaster Risk Governance*. Bureau for Crisis Prevention and Recovery. UNDP.
- Uriarte, J. D. (2005). La resiliencia. Una nueva perspectiva en psicopatología del desarrollo. *Revista de Psicodidáctica*, 10(2), pp. 61-79. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=175/17510206>
- Villamarin, W., Arteaga, R., Álvarez, C. y Mero, U. (2020). Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí - Ecuador, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Wallas, G. (1926) *The Art of Thought*. Harcourt-Brace.
- Ward, T. B. (2004). Cognition, Creativity, and Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*. 19(2), 173-188.
- WHO Regional Office for Europe. (2012). *Strengthening Health-System Emergency Preparedness: Toolkit for Assessing Health System Capacity for Crisis Management*.
- Williams, A. M.; Rodriguez, S. Skokic, V. (2021). Innovation, Risk Taking and Uncertainty: A Study Tourism Entrepreneurs. *Journal of Travel Research*. 60(1).
- Windle, G. (2011). What is resilience? A Review and Concept Analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*. 1(2), 152-169. DOI: 10.1017/S0959259810000420
- World Bank. (2010). *Natural Hazards, Unnatural Disasters: The Economics of Effective Prevention*. The World Bank.

Semblanzas de los autores

Dr. Rutilio Rodolfo López Barbosa: profesor e investigador de tiempo completo en la Universidad de Colima; doctor en Ingeniería de la Información y el Conocimiento por la Universidad de Alcalá, Madrid, España; maestro en Ciencias Computacionales y licenciado en Informática. Certificado Cisco Network Associate CCNA; diplomados en programación neurolingüística e inglés como segunda lengua. Reconocido con la mención *cum laude* y doctor Internacional de la Unión Europea, con los premios Peña Colorada en la maestría y licenciatura y la distinción a los mejores estudiantes de México por el Conacyt. Como profesor ha trabajado con el enfoque de aprendizaje basado en problemas apoyándose con los fundamentos de la programación neurolingüística. Como investigador ha trabajado en proyectos del procesamiento del lenguaje natural y el aprendizaje automático, específicamente en la minería de opiniones y en el análisis automático de sentimientos en textos.

Dr. Carlos Mario Amaya Molinar: doctor en Turismo, Derecho y Empresa por la Universitat de Girona, maestro en Finanzas por la Universidad de Colima y licenciado en Sociología por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Catedrático de licenciatura y posgrado en mercadotecnia, finanzas, investigación y gestión de destinos turísticos en varias universidades, con extensa participación en eventos de capacitación de personal. Amplia experiencia laboral, directiva y consultoría en mercadotecnia, ventas, operación turística y en gestión de organismos públicos, privados, universitarios y sociales. Fundador del programa de turismo en la Universidad de Colima. Autor y coautor de numerosos libros, artículos y ponencias sobre temas de competitividad, gestión empresarial, tecnologías de información y comunicación, mercadotecnia y gestión de destinos turísticos. Conferencista y ponente en eventos nacionales e internacionales.

Dra. Irma Magaña Carrillo: mexicana. Doctora en Ciencias. Área Relaciones Internacionales Transpacíficas. Profesora-investigadora de tiempo completo, titular "B", en la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima. Líneas de investigación: estudios de Turismo, competitividad; destinos turísticos; política pública turística; patrimonio cultural; cultura empresarial; género empresarial; cultura e identidad; calidad total; control total de calidad; cultura de 'el cliente-turista'; innovación. Estudios de Asia-Pacífico: Japonóloga. Reconocida por Amestur por su trayectoria en el turismo del país. Perfil Deseable Prodep. Miembro del SNI-Conacyt (Sistema Nacional de Investigadores) nivel 1. Correo electrónico: irma@uclm.mx

Dr. Carlos Daniel López Preciado: realizó sus estudios de doctorado en la Esade Business School en Barcelona España. Es consultor e investigador en temas de emprendimiento, estrategia organizacional, creatividad e innovación corporativa. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Escuela de Mercadotecnia para la Universidad de Colima.

Imelda Zayas Barreras, Juan Jaime Fuentes Uriarte,
MC. Gonzalo Soberanes Flores

ANÁLISIS DE ADAPTACIÓN DE LAS TIC Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INNOVADOR EN LAS MIPYME DE ANGOSTURA, SINALOA; DURANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA COVID – 19

Universidad Politécnica del Valle del Évora

Resumen

Existe en el mundo y en México una gran necesidad de adaptación de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) a las nuevas condiciones de manejo de sus actividades productivas, ocasionadas por la contingencia sanitaria COVID - 19, por lo que se realiza esta investigación se realiza con el propósito de hacer un análisis de la adaptación de las tecnologías de la información en las

mipyme de Angostura, Sinaloa, donde se identificaron las estrategias utilizadas para continuar vigentes en el mercado competitivo. Esto con la finalidad de detectar los problemas de adaptación a las tecnologías presentados en las empresas, así como la implementación de estrategias para solucionarlos durante la pandemia.

Para la mayoría de las empresas se consideró totalmente innovador el

implementar las tecnologías, internet y algunas formas de venta y pagos en línea de sus productos, pues aún en estos tiempos de economía digital muchas empresas se resistían al cambio y tuvieron que adquirir su terminal bancaria para las compras y ventas virtuales.

La metodología utilizada es de carácter cuantitativo, mediante encuestas a propietarios y/o administrados de las mipyme de Angostura, bajo el alcance exploratorio y descriptivo donde realizó un muestreo no probabilístico por cuotas. Se envió la encuesta por formulario drive a 120 empresas a través de correo electrónico

y WhatsApp, de las cuales se obtuvieron 53 respuestas que se analizaron detenidamente en resultados.

Detectando algunos hallazgos importantes, donde las empresas no tuvieron mucha disminución en sus ventas y producción, tuvieron que adquirir equipos e internet para realizar ciertas actividades de la empresa, no vieron la necesidad de abrir una página web, pero si capacitaron a los trabajadores en el uso y manejo de la tecnología y terminales bancarias y obtuvieron como aprendizaje importante que el uso de las tecnologías de la información es una necesidad para las empresas por lo que su adaptabilidad es para quedarse en el futuro.

Introducción

48

La presente investigación se desarrolló con la finalidad de realizar un análisis de la adaptabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Angostura, Sinaloa, hacia las tecnologías de la información, así como identificar las diferentes estrategias innovadoras utilizadas durante el proceso de pandemia por COVID-19; donde es preciso señalar que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), en su cuarto informe especial, indica que las empresas del mundo presentan situaciones similares por la emergencia, tal como la desesperación en aquellas que no se dedican a una actividad de primera necesidad y que por largos meses han tenido que cerrar sus puertas. Además de que existen empresas que tuvieron que hacer recorte de personal o reducción de salarios para sostenerse activos y no cerrar definitivamente. Sin embargo, también se generó la posibilidad de establecer ciertas estrategias de cambio para que sus ventas no se vieran afectadas, como el “llama, haz tu pedido” y “se entrega a domicilio” o el “sólo para llevar”, así como la incorporación de las tecnologías a las empresas y la utilización de las redes sociales o aplicaciones de apoyo para cobro de los productos que se venden en línea. Estas fueron algunas de las estrategias que se utilizaron para sostenerse en el mercado competitivo.

Las mipymes del municipio de Angostura, Sinaloa, centro de estudio de la presente investigación, no fueron la excepción, porque tuvieron que recurrir a establecer estrategias y mecanismos de adaptabilidad que les permitiera sostenerse en el mercado. Aún cuando habían presentado resistencia al cambio, algunas empresas tuvieron que adquirir equipos e internet para que se continuara con algunas actividades de la empresa, pero igual muchas de ellas no decidieron realizar comercio electrónico, otras

sí buscaron utilizar las redes sociales como Instagram y Facebook para mostrar sus productos y venderlos, pero no mostraron interés por abrir una página web.

Es importante señalar que las empresas no tuvieron mucha reducción en sus ventas y producción, porque utilizaron la estrategia de venta segura en el mercado tradicional, pero con todas las medidas de seguridad, higiene y sana distancia para evitar contagios, lo cual permitió que los clientes frecuentes se sintieran seguros y activos.

Otras de las estrategias utilizadas para no reducir personal y mantenerlos activos bajo un ambiente de certidumbre y reducción de estrés por los posibles contagios fue la capacitación en el uso y manejo de tecnologías, uso de terminal bancaria para el pago con tarjetas y, sobre todo, en la atención al cliente en tiempos de pandemia para hacerlos sentir seguros en sus compras.

Es por tal motivo que las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa, han enfrentado el proceso de pandemia con responsabilidad y compromiso para con sus trabajadores, clientes y proveedores, porque a pesar de que no tuvieron ningún apoyo de gobierno se han mantenido con sus puertas abiertas y activos, esperando que pronto se termine este proceso para volver a la nueva normalidad con cambios asimilados en la incorporación de las tecnologías.

Revisión de la literatura

El Comercio internacional durante la pandemia de COVID-19

Las consecuencias económicas de la pandemia de COVID-19 se hicieron evidentes rápidamente, y las pequeñas y medianas empresas (pyme) han estado en primera línea. Con trabajadores y clientes quedándose en confinamiento, y las cadenas de suministro disminuidas por cierres, las pequeñas empresas, que proporcionan el 70 % de los puestos de trabajo en países de todo el mundo y aproximadamente la mitad de la actividad económica, se han visto sometidas a estrés, según lo indica el International Trade Centre (2020).

Los viajes y el turismo se encuentran entre los sectores más afectados, ya que al menos 113 países prohibieron los viajes para contener la propagación de COVID-19, a pesar de que los viajes y el turismo industrias clave en muchos países en desarrollo. En lo que respecta al comercio de mercancías, los datos sugieren que las pieles y los productos de cuero, el calzado, los vehículos y la ropa se encuentran entre los bienes más afectados. Las exportaciones de todos estos productos han caído al menos un 20 % desde el brote de COVID-19, según el International Trade Centre (2020).

Uso de las TIC durante la pandemia de COVID-19 en Latinoamérica

A partir de la aplicación de las primeras medidas sanitarias, sumadas al temor por el contagio, se volvió evidente la importancia de las tecnologías digitales para contrarrestar el aislamiento, difundir medidas profilácticas, y facilitar el funcionamiento de sistemas

económicos. América Latina y el Caribe están posicionados en un nivel de desarrollo intermedio respecto a otras regiones del mundo en términos de desarrollo de su ecosistema digital. Con un índice de 49.92¹⁵(en una escala de 0 a 100), la región está en una posición más avanzada respecto a África (35.05) y Asia Pacífico (49.16). Sin embargo, muestra un rezago respecto a Europa Occidental (con un índice de 71.06), América del Norte (80.85), Europa del Este (52.90) y los Estados Árabes agrupados en torno al acrónimo MENA (55.54) (CAF, 2020).

A este rezago se suma una tasa de crecimiento anual con un índice inferior de otras regiones, según el Observatorio CAF (Corporación Andina de Fomento) (2020) para el ecosistema digital. Este observatorio obtuvo como conclusión que aquellos países con una infraestructura de conectividad desarrollada pudieron mitigar un 75 % de las pérdidas económicas asociadas con la epidemia S-CoV-2 y el impacto de las medidas sanitarias tomadas para contrarrestarlo, mientras que las redes latinoamericanas están siendo afectadas por el aumento exponencial del tráfico digital. En particular, se identifica una disminución de velocidad de banda ancha fija en Chile (-3 %) y Ecuador (-19.6 %), combina esto con un incremento de la latencia en la misma tecnología en Brasil (11.7 %), Chile (19.0 %), Ecuador (11.8 %) y México (7.4 %), la migración masiva al teletrabajo está saturando la capacidad de enrutadores wifi en el hogar, motivado por un aumento de trabajo en la nube (aumento del 80% del tráfico de subida) y la videoconferencia, asimismo la brecha digital se agrava dado que el uso de Internet en gran parte de hogares se limita a herramientas de comunicación y redes sociales. En otras palabras, la penetración de internet *per se* no indica un elevado grado de resiliencia digital del hogar latinoamericano, ya que la resiliencia del aparato productivo también indica falencias no en términos de adopción tecnológica sino en la asimilación de tecnología en procesos productivos, en particular en las cadenas de aprovisionamiento. Esto resulta en una debilidad importante para afrontar las disrupciones ocasionadas por la pandemia (CAF, 2020).

La situación de las empresas de México ante la pandemia de COVID-19

En México, no todas las empresas son de las mismas características o tamaño, encontrándose un gran porcentaje y sobre todo micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme) que ofrecen el 78 % del empleo dentro del país. Esta situación representa un escenario grave en los tiempos de confinamiento que vivimos en todo el mundo por la pandemia ocasionada por la COVID-19 muchas de las empresas de reducido tamaño podrían dejar de operar y cerrar definitivamente por las dificultades que conlleva el confinamiento, como señala Maraboto Moreno (2020):

Desafortunadamente no todas las empresas tienen las mismas posibilidades para mantener o generar nuevos clientes y mucho menos para contratar los servicios de una agencia de relaciones públicas. Se trata de negocios que representan, según datos oficiales, el 99.8 % de las unidades económicas del país, aportan el 42 % del PIB y generan el 78% del empleo: son las Pequeñas y Medianas Empresas (pyme) que totalizan 4.1 millones. Un mes más tarde la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) realizó una encuesta cuyos resultados son preocupantes. De entrada 77 % de las mipyme podrían dejar de

operar en menos de dos meses y 25 % se verían forzadas a despedir personal; 57 % de los microempresarios entrevistados expresaron que tendrían dificultad para pagar a sus empleados; 3 de cada 10 tendrá dificultad de pagar sus préstamos y créditos; un 40 % estará en problemas para pagar impuestos; el 47 % tendrá dificultades de cobranza a clientes, y el 87 % de las empresas perderán ventas, clientes y aprobación de nuevos trabajos. (p. 2)

Las empresas en México requieren estrategias de desarrollo para evitar cerrar sus puertas y resurgir con actividades e innovadoras que generen una continuidad de las empresas dentro del mercado, utilizando las tecnologías de la información y comunicación para apoyarse en todos sus procesos de ventas, *marketing*, logística, y distribución, entre otras actividades o procesos de las empresas que así lo requieran.

Errores de las empresas ante la pandemia

Las empresas se encuentran enfrentando retos que quizás nunca habían pensado que podían suceder, cambios en la forma de comunicarse con sus empleados y proveedores, distintas formas de trabajar a través de las tecnologías de la información y por qué no, hasta el manejo de sus recursos financieros electrónicamente, por lo que esta situación podría afectar la economía de las empresas y del mundo entero e incluso se podrían presentar varios errores por las empresas durante el proceso de la crisis ocasionada por la pandemia, como lo indica Pantaleón (2020):

Uno de los errores más comunes es no darse la oportunidad de entender el contexto y naturaleza de la crisis y por ende sus alcances, esto implica la imposibilidad de prepararse para algo que no se comprende. No se puede perder el enfoque y para ello se requiere hacer una evaluación por un lado de cuál es el objeto de la empresa y qué implica su modelo de negocio.

Por otro lado, es importante también entender qué riesgos trae para la continuidad operativa, financiera, relacional, etc. la crisis en sí misma pero también qué oportunidades pudiera conllevar la situación. Muchas veces se busca continuar una operación como se hace habitualmente, ignorando la posibilidad de adaptación e innovación entre otras que la coyuntura presenta. Por ejemplo, si aplica que mi modelo de negocios en punto de venta se ve comprometido habría que ver qué oportunidades de compra-venta por internet o medios móviles hasta logística y experiencia de consumidor podrían adecuarse y aplicarse. Esto es, hay que propiciar modelos de negocio en la medida de lo posible que presenten flexibilidad de adaptación a las circunstancias presentes, pero también a las futuras.

Desde la adopción de tecnologías hasta de procesos basados en las mismas. Mucho se habla de la transformación digital, por ejemplo, aquí el tema es que la sociedad ya está inmersa en ello, y muchos negocios no están en condiciones o no han entendido las oportunidades que la misma parcial o más integralmente podrían proponer o apoyar dentro sus procesos y potencial de negocios. El

tema es no paralizar el negocio, sino parcializar y recomponer el mismo. Es entonces donde el concepto de innovación cobra una enorme relevancia. (p. 1)

Cabe recalcar que en las mipyme antes de la pandemia por COVID-19 era muy bajo el porcentaje de innovación que realizaban. En la actualidad han tenido que enfrentarse a este proceso, sobre todo con la tecnología, porque si se habla de estas empresas y sobre todo de las micro, un porcentaje muy alto no cuenta con la tecnología necesaria para operar y digitalizar sus actividades y procesos de compra-venta de productos a través de las redes digitales existentes. Es por ello que la adopción de la tecnología ha sido un paso importante en las empresas para reducir muchos errores cometidos en el pasado y ofrecer grandes oportunidades de desarrollo para las empresas.

La transición de las mipymes en el uso de TIC en pandemia

La pandemia ocasionada por COVID-19 ha dado un gran golpe a las mipyme de México, porque la mayoría de éstas no han logrado incorporarse a la era digital, por lo cual existe una separación entre empresa y tecnología, brecha que se tiene que reducir utilizando las tecnologías para realizar comercio electrónico, modalidad que hoy en día es una necesidad pero que tiene altos costos para las empresas de menor tamaño y se requiere de capacitación a todo el personal de la empresa de acuerdo con Jiménez Bulle (2020) quien a su vez hace mención de la conferencia virtual presentada por Ana Bárbara Mungaray Moctezuma, coordinadora general del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim), quien define que:

Las MIPYME presentan una gran brecha digital frente a las grandes empresas, principalmente porque enfrentan altos costos para renovar infraestructura digital y de telecomunicaciones. La economía digital sigue siendo de alta complejidad sobre todo para que las microempresas, las de la base, las más pequeñas, puedan identificar claramente cuáles son sus necesidades o su propuesta de valor.

Las mipyme también enfrentan dificultades para adquirir el conocimiento, la experiencia y los recursos para adaptarse a los retos que el entorno les impone. Es así como también las mipyme no tienen suficientes recursos para atender problemas de ciberseguridad. (p.1)

Las empresas, al enfrentarse a la nueva normalidad de la era digital para realizar su comercio y actividades financieras, han propiciado innovaciones y mejoras, pero también muchas de ellas se dieron cuenta que no se encuentran capacitadas para la era digital y mucho menos tienen los recursos suficientes para resolver problemas de ciberseguridad en las transacciones efectuadas por el comercio electrónico, lo cual representa una gran inseguridad tanto por los clientes como por las empresas que estaban acostumbrados a un comercio tradicional directo en compra y pago en efectivo, por tal motivo varias microempresas han cerrado sus puertas al no estar orientadas al tema de la era digital. Sin embargo, muchas otras empresas digitales han surgido para bien de la economía del país.

Existe una gran necesidad de realizar un análisis del sector económico y productivo en México, donde las empresas se han tenido que adaptar al uso de las tecnologías durante el proceso de pandemia de COVID-19. Existen muchas empresas que han tenido que integrar el internet en sus actividades como una alternativa para hacer negocios Hernández Armenta, (2020).

Mientras que la totalidad del sector económico y productivo de México se podría ver parcialmente paralizado por las medidas tomadas para combatir la epidemia que azota la crisis del coronavirus, el uso de métodos tecnológicos basados en internet surge como la alternativa más fiable para las micros, pequeñas y medianas empresas para seguir operando.

Para ello, se requeriría que su actividad esté basada o sea facilitada por el uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), además de contar con acceso a Internet y la posibilidad de conectarse de forma remota para mantener la comunicación y contacto con sus proveedores (B2B) y sus clientes (B2C). Sin embargo, la realidad es que sólo 17.2 % de las microempresas cuentan con acceso a esta herramienta lo que puede convertirse en un reto para su subsistencia. (p. 1)

La realidad de las microempresas es que sólo una minoría cuenta con acceso a internet y además no todas presentan disponibilidad para darle el uso correcto en las actividades de la empresa, por lo que se requiere de establecer estrategias de sensibilización oportuna para mejorar el uso de la tecnología.

La pandemia ha obligado a las empresas que han funcionando de manera tradicional a incorporar las TIC como prerrogativa competitiva ante el impacto generado por los bajos o nulos ingresos, como lo menciona Buenrostro Mercado y Hernández Eguiarte (2019):

Los estudios de la adopción de las TIC en las empresas se han orientado en los últimos años al análisis de la brecha digital de segundo orden. En particular, se han encauzado hacia los modelos de los procesos de difusión de la tecnología y el grado de intensidad de uso entre los que se encuentran:

1. Los modelos epidémicos, que asumen que la difusión de la tecnología se realiza por medio del contacto con firmas que ya cuentan con la tecnología;
2. los modelos Probit, que presentan la probabilidad de que una empresa acceda a la tecnología a partir de la información con que cuenta;
3. los modelos de stock, que sostienen que las firmas harán uso de las TIC siempre y cuando se refleje en una reducción de costos mayor a sus competidores y,

4. los modelos de orden, que asumen que las empresas que adoptan primero la tecnología obtienen mayores beneficios que aquellas que lo hacen posteriormente. (p. 104)

Es por ello que se ha buscado evidenciar el proceso de incorporación de las TIC y su impacto en las mipyme del municipio de Angostura.

Estrategias de adopción de cambios para las pyme durante y después de la Pandemia

Las empresas han presentado necesidades de cambio durante la pandemia, los cuales van encaminados al mejoramiento, actualización y adopción de las tecnologías para su uso cotidiano en las actividades de la empresa, por lo que, desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas, el doctor Alejandro Alvarado sugiere estos consejos con el fin de adoptar los cambios como áreas de oportunidad Castro, (2020) :

1. Actuar responsablemente y calmar: “Todas las personas y empresas, independientemente del tamaño que tengan, deben respetar los lineamientos, políticas, reglas y normas que han sido impuestas para para poder proteger nuestra propia salud y la de la población”.

2. Ser resilientes al cambio: Hoy en día y como ya fue planteado, el ser resilientes al cambio trae un área de oportunidades no antes vista y una que puede ser aprovechada más por las Pymes por su capacidad y velocidad de adaptación. “Tenemos que idear la forma en la que cada uno de nuestros negocios, dependiendo del tipo de producto o servicio que ofrezcamos, pueda transitar hacia el mundo digital de la mejor manera posible”.

3. Mantener contacto con los clientes a través de las redes sociales: Adicionalmente, la transición tendrá un impacto positivo en las empresas que sigan este consejo pues existirá una conexión más fuerte con los clientes. Realizar la transición le permitirá a una empresa a que consiga a una audiencia prácticamente cautiva y, además, ávida de tener contacto, nueva información y nuevos servicios disponibles al alcance de su puerta.

4. Actualizar su sitio o red social como empresa: Realizando actualizaciones como empresas y no como personas permitirá dos cosas: Por un lado, se podrá separar sanamente lo que son relaciones personales de lo que son relaciones de negocio. Por otro lado, le dará más certidumbre a los consumidores de que están tratando con una empresa y no directamente con una persona.

5. Utilizar los recursos digitales disponibles: Dentro de esos mismos sitios y redes sociales, hay muchas recomendaciones de recursos especializados para los micros, pequeños y medianos empresarios para que puedan afrontar esta crisis. “Las empresas deben mantenerse actualizadas dentro de sus propios centros de recursos especializados para este momento concreto, además de solo actualizar las páginas y mantener un contacto y un buen nivel de servicio”.

6. Adoptar técnicas de investigación de mercado: Como ya ha sido mencionado, es más sencillo usar técnicas de investigación de mercado hoy que antes debido a que están al alcance de la mano de muchas Pymes y empresarios. (p. 3)

Los cambios que se proponen para las empresas son necesarios porque requieren realizar estrategias que les permitan permanecer en el mercado competitivo y hoy en día se logrará a través de la utilización de las tecnologías y redes sociales, actuando con responsabilidad y realizando investigaciones de mercado que generen nuevas oportunidades para el crecimiento de la empresa y el mantenimiento los clientes satisfechos.

Además, las pequeñas y medianas empresas han tenido que recurrir a estrategias urgentes para enfrentar la pandemia, como indica Forbes Adventorial (2020):

Adaptabilidad, transformación y digitalización han sido las respuestas más constantes y asertivas por parte de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de México durante la llamada “nueva normalidad. Y si bien el tránsito hacia un ecosistema de soluciones digitales de pago más ágil y sencillo ya se encontraba en camino, la pandemia vino a acelerar un proceso en el que un jugador como Mercado de Pago ha sabido solventar con creces las necesidades de cobros y pagos a distancia, entre muchas otras. (p.1)

Las TIC el futuro de las pyme después de la pandemia

Las TIC han sido un gran aliado de las pyme que han sobrevivido a esta pandemia. Es por ello que este 2021 están obligadas a entrar en un proceso de cambio de paradigma en el uso de las tecnologías como herramienta colaborativa de las actividades diarias de la empresa, porque es imperante que este proceso que anteriormente se consideraba como “plus” en las actividades diarias de las pyme para el aumento de su productividad y utilidad, se convierta hoy en una obligación para su sobrevivencia. Como lo menciona el INEGI (2020), las pymes representan el 46.1 % de las empresas que pretenden adoptar permanentemente las ventas por internet.

Es por ello que se deben buscar las estrategias para que las pyme puedan generar este cambio digital, porque, aunque estas contribuyen al 52 % del PIB del país, News Center Microsoft Latinoamérica (2021) menciona que solo el 43 % tiene el poder de compra de tecnología para afrontar esta nueva realidad.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2020), menciona que la innovación se debe generar a nivel local, con el propósito de que se generen soluciones más económicas y simples.

Metodología

Para el desarrollo metodológico de la presente investigación, se consideró el enfoque cuantitativo, en el cual se realiza cada una de las etapas de la investigación, como

acertadamente lo señala Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014). Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Se partió de una idea de la cual se derivaron objetivos, hipótesis, construcción de un marco referencial a través de la revisión de la literatura, lo que se realizó a través de la recolección de datos por medio de una encuesta digital diseñada en formulario *drive* por la situación de pandemia por COVID-19.

El proceso de investigación realizada se efectuó bajo un alcance exploratorio y descriptivo de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Angostura, Sinaloa, donde se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas argumentado por Castañeda Jiménez, de la Torre Lozano, Morán Rodríguez y Lara Ramírez (2002) quienes indican que en el muestreo por cuotas se determina una cantidad de individuos de la población para que sean miembros de la muestra. No hay procedimiento especial para establecer la cuota, el criterio es arbitrado, simplemente el investigador puede encuestar cierto número de la población dependiendo las características presentadas.

Por tal razón se entrega el formulario a todas las empresas posibles que contaban con un correo electrónico vigente y a aquellas empresas que proporcionaron un número de teléfono donde se envía directamente el formulario vía WhatsApp, con un total de 120 formularios enviados y 53 respuestas obtenidas, situación prestada por la indiferencia y desconfianza de las empresas a enviar información vía electrónica.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue proporcionado por el coordinador del proyecto del libro, con un total de 7 sesiones con 60 reactivos que conformaron la encuesta a través de un cuestionario o formulario *drive* electrónico, con preguntas estructuradas de forma cerrada o abierta, aplicado a propietarios y/o administradores de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Angostura, Sinaloa. De gran dimensión porque se consideraron todos los sectores económicos posibles y existentes en el municipio, como empresas pesqueras, ganaderas, agrícolas, comercializadoras y de servicios, entre otras. Lo consideramos un cuestionario fiable, capaz de detectar y medir cambios, documento sencillo que fue aceptado por los usuarios y los investigadores, adecuado y aceptado de acuerdo con las condiciones propias de las empresas.

Para lograr los resultados obtenidos de las encuestas, se consideró el análisis estadístico de gráficas y el concentrado de respuestas en el programa de Excel, el cual fue obtenido del formulario *drive* electrónico aplicado a las mipyme de Angostura, Sinaloa, lo cual otorga un grado de 95 % de confiabilidad de datos considerando la veracidad de las respuestas de los informantes.

Resultados y discusión

Para la obtención de los resultados se aplicaron 53 encuestas a mipymes del municipio de Angostura, Sinaloa, en las cuales el 76 % son del sector comercio y 24 % del sector servicio, donde el 66 % son micro, 26 % son pequeñas y el 8 % son medianas empresas; la mayoría de las empresas, con un 62 %, realiza sus actividades de compra-

venta de productos en su empresa, el 42 % realiza una distribución y entrega propia de los productos, mientras que sólo el 16 % realiza comercio electrónico. De ellas dos empresas cuentan con una página web y seis cuentan con un correo electrónico, así como con Instagram y Facebook.

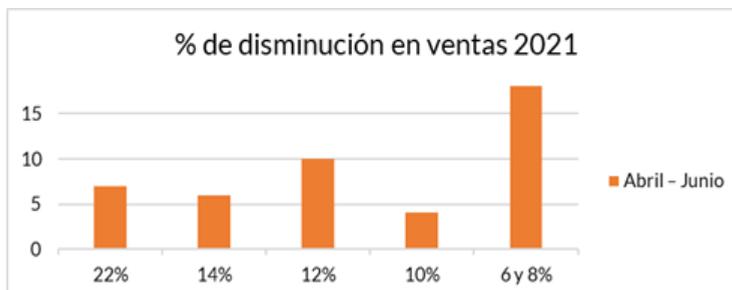
Con respecto a fondos para contingencias o desastres, el 56 % respondió que sí y el resto señaló que no cuentan con ninguno, asimismo el 44 % de los encuestados señaló que sí cuentan con planes estratégicos previsores a contingencias, el 42 % indicó que no y el 14% dijo que están en proceso de su elaboración.

Las ventas presentaron una reducción considerable en el trimestre de enero-marzo de 2020, donde 15 empresas tuvieron bajas de 30 %, 10 del 20 %, 8 del 16 %, 6 del 6 % y el resto oscilan entre el 4 y 2 %, como se observa en la siguiente gráfica:



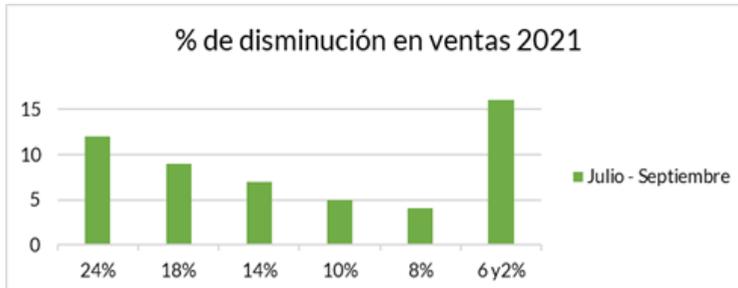
Fuente: elaboración propia

En el trimestre de abril-junio de 2020 existió una disminución de ventas, pero con menor presencia debido a que la reducción más alta es del 22 % señalado por 11 empresas, siete un 14 %, seis un 12 %, 10 un 10 %, cuatro un 8 % y el resto oscila entre el 6 al 2 %, por lo que se considera que en este trimestre las ventas no tuvieron mucha disminución como se observa en la siguiente gráfica.



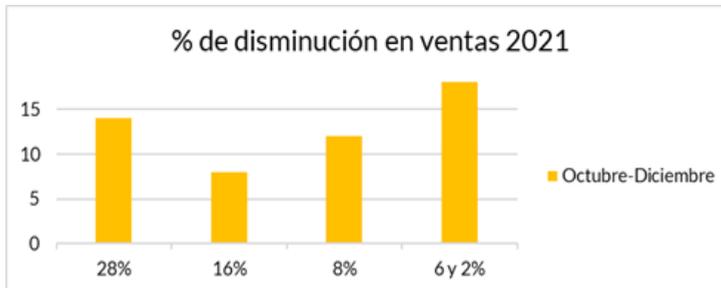
Fuente: elaboración propia

En el trimestre de julio-septiembre de 2021, el porcentaje de disminución de ventas siguió decreciendo porque 12 empresas redujeron el 24 % en sus ventas, nueve un 18 %, siete un 14 %, cinco un 10 %, cuatro un 8 % y el resto oscila entre el seis y 2 % como se observa en la siguiente gráfica.



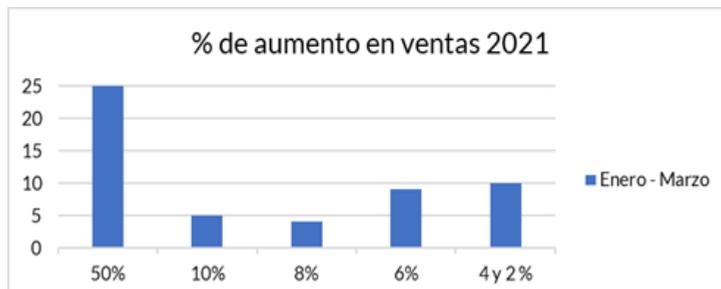
Fuente: elaboración propia

En el trimestre octubre-diciembre de 2020, la disminución de ventas se presentó en 14 empresas un 28 %, ocho un 16 %, 12 un 8 % y el resto oscila entre el seis y 2 % de disminución, por lo cual se puede observar que las empresas, con el paso de los meses y el manejo de la pandemia, hizo que se redujera el porcentaje de disminución de ventas al cerrar el año, tal como se observa en la siguiente gráfica.



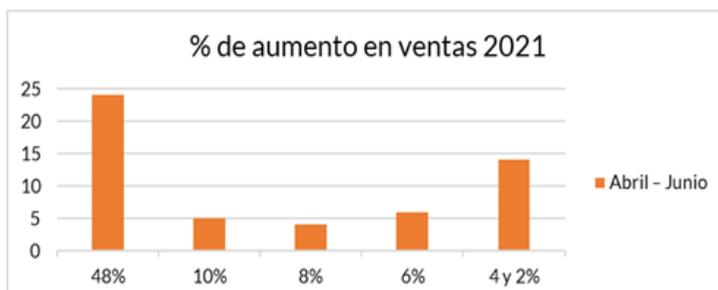
Fuente: elaboración propia

Al analizar el porcentaje de aumento de las ventas por cada uno de los trimestres del 2020, se encontró que en enero - marzo 25 empresas aumentaron un 50% sus ventas, cinco un 10 %, cuatro un 8 %, nueve un 6 % y el resto oscila entre un 4 y 2 % de aumento, como se observa en la siguiente gráfica.



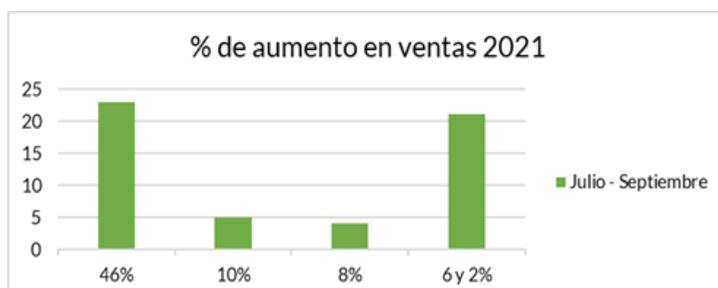
Fuente: Elaboración propia

En el trimestre de abril-junio de 24 empresas aumentaron un 48 % sus ventas, cinco un 10 %, cuatro un 8 %, seis un 6 % y el resto oscila entre un 4 y 2 % de aumento como, se observa en la siguiente gráfica.



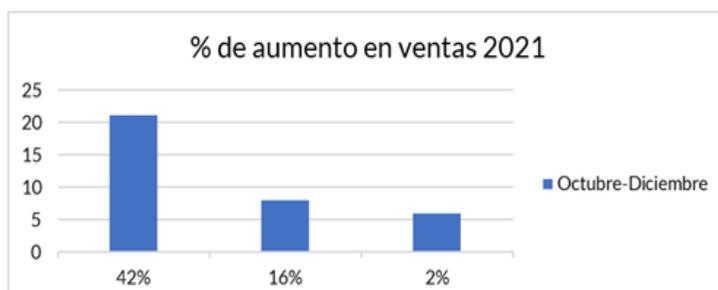
Fuente: elaboración propia

En el trimestre de julio-septiembre se encontró que 23 empresas aumentaron un 46 % sus ventas, cinco un 10 %, cuatro un 8 % y el resto oscila entre el 6 y 2 %, como se observa en la siguiente gráfica.



Fuente: elaboración propia

En el trimestre de octubre-diciembre 21 empresas aumentaron el 42% de sus ventas, ocho un 16% y el resto oscila entre el seis y 2% de aumento. Se observa entonces que el aumento de ventas fue disminuyendo conforme fue avanzando el tiempo de pandemia y disminuyendo el número de empresas que presentaban aumento, como se observa en la siguiente gráfica.



Fuente: elaboración propia

Las empresas encuestadas del municipio de Angostura, Sinaloa, indicaron al respecto al factor humano que en un 72.5 % los empleados se encontraban permanentemente temerosos al contagio por COVID-19, el 66.7 % de las empresas indicó que se generó demasiado estrés laboral al momento de realizar las actividades dentro de la empresa,



el 49 % indicó que el ambiente de trabajo se volvió incómodo para los trabajadores, el 11.8 % manifestó que los empleados preferían trabajar desde su casa por el temor al contagio personal y de su familia, y sólo el 2 % indicó que trabajaban con todas las medidas necesarias de seguridad que indicó el sector salud.

Con respecto a la implementación de tecnologías en periodo de contingencia, el 32 % de las empresas encuestadas implementaron las tecnologías en este periodo, el 28 % indicó que ya existían desde mucho antes, el 13 % no cuenta con ellas y no se prevé que haya en un tiempo considerable, el 9 % indicó que se implementaron durante la contingencia pero que ya estaban previstas con anterioridad, el resto señaló que se planea implementar las en un futuro a consecuencia de la pandemia por COVID-19. De igual manera existieron riesgos en la adopción de la tecnología, pues el 54.7 % de los encuestados dijo que la empresa se ajustó a estrategias probadas, manejando el reto con modos creativos para el uso de la tecnología, el 30% de las empresas se arriesgaron con acciones que no sabían si funcionaría como comprar nuevos equipos, 19 empresas señalaron que imitaron actividades realizadas por la competencia lo que les dió resultados favorables. También se aplicaron algunas estrategias para enfrentar la pandemia con respecto a las tecnologías y el 67.9 % utilizó como medida la capacitación de los trabajadores sobre la uso y manejo de las tecnologías, mientras que el 17 % integró sus redes de cooperación con otros empresarios,

Durante el proceso de la pandemia como apoyo a las mipyme, el gobierno federal estableció algunos apoyos económicos, como préstamos directos a aquellas empresas que estuvieran registradas, sin embargo, entre 16 y 18 empresas que contestaron del municipio de Angostura, señalaron que desconocían de los apoyos federales y estatales y que no recibieron ninguno para sobrellevar el proceso de la pandemia.

La disminución de personal en las empresas por cuestiones de pandemia se reflejó: siete empresas señalaron que tuvieron que reducir su plantilla de trabajadores en un 13.2 %, 10 empresas un 3.8 %, dos empresas el 1.9 % y 34, que son el 64.2 % de empresas encuestadas, no señalaron disminución, situación que se presenta estable en el municipio porque es muy reducido el número de las empresas que han tenido que disminuir el personal por atender las medidas de seguridad, otras por la baja de ventas o bien porque requerían de financiamiento para continuar y no se dieron las condiciones para sostener al personal.

Aunado a lo anterior, las empresas se vieron en la necesidad de disminuir los sueldos de los trabajadores para seguir enfrentando el proceso de pandemia, por lo que cinco empresas indicaron que tuvieron que disminuirlo en 9.4 %, ocho en 3.8 %, dos en 1.9 % y el resto, que es la mayoría, es decir 38 empresas que representan el 71.1% de las encuestadas señalaron que no se dio la necesidad de hacer disminución de sueldos al personal. Las jornadas de trabajo no presentaron gran disminución, el 52.8 % de las empresas no tuvieron disminución, y el resto señaló que sí, pero como medidas precautorias sin representar mucho problema.

Por otro lado, la disminución de la producción presentada en 26 empresas encuestadas fue nula, lo que representa el 49.1 %, mientras que el resto sí tuvo

reducciones hasta en 50 % (10 empresas) y algunas entre el 10 al 30 %, pero es la minoría. Además, el 34 % de las empresas no presentó disminución en sus productos y servicios, el 20.8 % indicó que tuvieron una reducción del 50 % y el resto entre el 5 y 30 %. Con esto se puede observar que en las empresas no se ha reflejado mucho el problema de baja de productos y producción ocasionados por la pandemia, porque también pudo haber sido la temporada productiva de las actividades económicas del municipio, como es la pesca y agricultura, principalmente.

Las mipyme de Angostura, al analizar su situación con respecto a la cancelación de proyectos e inversiones, se indicaron mayoritariamente que no se presentó dicha cancelación porque algunas no contaban con proyectos inmediatos, otras porque sus proyectos de inversión estaban por desarrollarse y no representó problema alguno.

Con respecto al tema de clientes de las empresas, el 45.3 % dejó que sus clientes no dejaron de comprar sus productos, el 17 % señaló que el 20 % de sus clientes se alejaron, el 11.3 % de empresas indicó que aproximadamente el 50 % de sus clientes dejó de comprar y el resto que en menor medida bajo el flujo de clientes frecuentes. además los clientes solicitaban más medidas de seguridad e higiene para reducir el porcentaje de contagios al asistir a comprar productos o servicios a las empresas. Asimismo, se encontró que: algunos clientes realizaban llamadas para conocer cómo podían adquirir los productos o servicios: 20.8 % de las empresas señalaron que el 50 % de sus clientes hacía llamadas para información, el 24.5% no indicó que se recibieron llamadas, el resto que oscila entre 5.8 % y el 1.9 % manifestaron que sus clientes sí hacían llamadas, pero en menor medida. En cuanto a las redes sociales el 50.9 % de las empresas indicó que no se utilizó este medio por los clientes, debido a que no cuentan con dichas redes sociales, sin embargo, el resto de las empresas que sí las utilizan como medio de comunicación informaron que sí existieron clientes que consultaban su Instagram o Facebook para conocer el medio de compra en dicha empresa. Además, se encontró que la mayoría de las empresas informó que sus clientes continuaban realizando compras normales a través del mercado tradicional y en menor medida se implementó el mercado electrónico, lo cual se traduce que el 60.4 % de las empresas encuestadas manifestaron que sus clientes no sugerían nuevas formas de comercio, pues se encontraban conformes con la forma de adquirir sus productos o servicios.

Se presentaron algunas actitudes resilientes que se percibieron durante la contingencia: la mayoría dijo que la capacidad de improvisación fue regular, así como la resistencia ante la presión existente por la pandemia; la actitud resolutiva de las empresas se manifestó regular y muy seguida de mucha actitud por los trabajadores; la actitud positiva en la mayoría fue mucha; la previsión de ciertas medidas sanitarias fue regular; y la actitud de garantizar un buen ambiente laboral estuvo entre regular, buena y demasiado buena, por la necesidad de conservar su empleo dentro de la empresa en tiempos de pandemia.

Por último, el aprendizaje con menor importancia que se obtuvo por parte de las empresas en el proceso de pandemia fue invertir en plataformas de trabajo con un 71.7 % de las empresas, el 58.5 % señaló que las TIC deben estar integradas en todos los procesos es un aprendizaje de menor importancia, mientras el 52.8 % indicó que

es de baja importancia el aprendizaje de la venta a través del comercio electrónico e. En cuanto al aprendizaje de mayor importancia se encontró que el 75.5 % dijo que se deben de tener fondos para contingencia y que se debe estar a la vanguardia en los procesos de comercialización de la empresa, asimismo el 45.3 % opinó que se debe de implementar el comercio electrónico para vender sus productos y servicios, o bien comprar sus materias primas requeridas para el proceso de producción.

Conclusiones y trabajo futuro

En relación con los resultados obtenidos de la información de campo, se ha llegado a las siguientes conclusiones: las empresas del municipio de Angostura, Sinaloa, enfrentaron el proceso de pandemia ocasionado por COVID-19 con responsabilidad, logrando mantenerse en el mercado y obteniendo aprendizajes considerables en la adaptación a las tecnologías de la información y comunicación.

A pesar de que las empresas no tuvieron apoyos por parte del gobierno no se detuvieron ni cerraron sus puertas, al contrario, buscaron establecer estrategias de medidas de seguridad e higiene para los trabajadores, clientes y proveedores, trataron de no despedir a sus trabajadores y de no reducir considerablemente su salario para que permanecieran activos.

Las ventas de los productos y servicios que ofrecen las empresas en un principio disminuyeron, pero luego se mantuvieron estables de acuerdo con las condiciones temporales de las actividades económicas del municipio, esto debido a que existen periodos de pesca y veda de camarón y otros productos, o bien periodos de siembra y cosecha en la agricultura, por lo que es común que en ocasiones bajen las ventas de los productos en las empresas y el bajo flujo de efectivo que se maneja en la región.

Las empresas de todo el mundo no se esperaban una situación así, ocasionada por una pandemia, y las empresas del municipio de Angostura no fueron la excepción, por lo que no estaban prevenidos y no contaban con fondos de contingencia y planes estratégicos para una situación así. Esto permitió que buscaran medidas emergentes para continuar dentro del mercado competitivo.

Los trabajadores presentaron momentos de estrés laboral, por lo que implementaron estrategias de seguridad y manejo de higiene para que se sintieran cómodos al realizar sus actividades. A otros les pidieron que trabajaran desde casa para reducir el temor al contagio, por lo cual se aplicaron estrategias de capacitación a los empleados con respecto al uso de las tecnologías de la información y comunicación para la compra y venta de productos. También es importante señalar que la mayoría de las empresas buscó no reducir la jornada laboral y sus sueldos, lo que fue aceptado por el personal para conservar un trabajo y un ingreso en periodo de pandemia

La mayoría de las empresas presentaba planes de crecimiento, pero por la situación presentada fueron interrumpidos para continuar posteriormente, debido a lo cual buscaron estrategias que se ajustaran a las necesidades actuales, dando prioridad a la resistencia por continuar en el mercado.

Con respecto a las TIC las empresas tuvieron que adaptarse en su mayoría a su utilización para ofrecer y vender sus productos, realizando estrategias de publicidad en redes sociales, pero no buscaron la posibilidad de abrir una página web permanente para la empresa, quizás por desconocimiento o bien por falta de capacitación de todo el personal.

Para que los clientes frecuentes continuaran comprando sus productos se les ofrecieron estrategias de llamadas telefónicas para realizar pedido y entrega a domicilio, mientras para aquellos que preferían el mercado tradicional se establecieron estrategias de sanidad de higiene y cuidado de sana distancia a través de un trabajador encargado directamente de atender o bien con carteles expuestos a la entrada de los negocios.

Actualmente los clientes no tienen la cultura del comercio electrónico, por lo que muchas empresas no cuentan ni con redes sociales, toda vez que las poblaciones del municipio tienen una cultura del comercio tradicional, sobre todo las personas mayores de 50 años, quienes no tienen una suscripción a redes sociales como Facebook, Instagram o correo electrónico para hacer sus compras en línea.

La adaptación a las tecnologías de la información por parte de las empresas se tendrá que realizar poco a poco, porque aún existe la resistencia al cambio, tanto de las empresas como de los clientes, por lo que tendrán que buscar capacitaciones sobre el tema y aceptar que son una necesidad para todos los procesos internos de la empresa, así como para la comercialización de sus productos o servicios.

Derivado del presente estudio se detecta que se pueden hacer trabajos futuros con respecto al uso y manejo de las tecnologías dentro de las empresas, capacitación de trabajadores en diversos temas, análisis del proceso de comercialización, logística de distribución de productos, aprendizajes de dirección empresarial ante las contingencias sanitarias, entre otros de gran interés relacionados con las ventas y la producción de las empresas.

Referencias

- Buenrostro Mercado, H. E. y Hernández Eguiarte, M. del C. (2019) La incorporación de las TIC en las empresas. Factores de la brecha digital en las Mipyme de Aguascalientes. *Economía: teoría y práctica*, (50). Recuperado de <https://economiaty.uam.mx/index.php/ETYP/article/view/350/466>
- CAF. (2020, April 3). El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19. CAF. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>
- Castañeda Jiménez, J., De la Torre Lozano, M. O., Morán Rodríguez, J. M. y Lara Ramírez, L. P. (2002) *Metodología de la investigación*. McGraw- Hill.

Castro, F. (8 de abril del 2020) Estrategias y consejos para pymes en tiempos de pandemia, *Noticias del Tecnológico de Monterrey: Conecta*. <https://tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) *Sectores y empresas frente al COVID - 19: Emergencia y reactivación*. Cuarto informe especial COVID-19. Editorial Naciones Unidas, https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf

Forbes Adventorial (2020) Reinención digital: la respuesta de las pyme ante la pandemia. *Revista Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/ad-reinencion-digital-la-respuesta-de-las-pymes-ante-la-pandemia/>

Hernández Armenta, M. (2020) Más del 80% de las microempresas no tiene una TIC para enfrentar 'azote' económico del coronavirus, *Revista Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/baja-conectividad-a-internet-otro-reto-que-enfrentan-las-microempresas-ante-coronavirus/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Editorial INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

International Trade Centre (2020). *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*. ITC, Geneva. [version Adobe Digital Editions]. <https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/ITCSMECO2020.pdf>

Jiménez Bulle, J. (2020) El duro golpe de la pandemia a las mipyme de México, *Revista digital Tec Review*, 1. <https://tecreview.tec.mx/2020/09/30/emprendimiento/duro-golpe-la-pandemia-a-las-pequenas-empresas-mexico/>

Maraboto Moreno M. (2020) El efecto COVID-19 en las pymes, *Revista digital Expansión*, 1. <https://expansion.mx/opinion/2020/06/12/el-efecto-covid-19-en-las-pymes>

News Center Microsoft Latinoamérica (26 de enero de 2021) *pyme mexicanas: 83% realizaron un cambio en su negocio debido al COVID-19*. <https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/>

Pantaleón, I. (2020) Así es el reto de las empresas durante la pandemia del COVID-19, *Revista Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/negocios-coronavirus-retos-latam-pandemia/>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (4 de agosto de 2020) Cómo la COVID-19 ha acelerado la transformación digital [Mensaje en blog]. <https://www.undp.org/content/undp/es/home/blog/2020/how-covid-19-has-sped-up-digital-transformation.html>

Semblanza de los autores

Dra. Imelda Zayas Barreras: profesor de tiempo completo en la Universidad Politécnica del Valle del Évora, autora de los libros: *Los clústers empresariales: factor de competitividad y desarrollo para las pymes de Sinaloa*; *La innovación, competitividad y desarrollo tecnológico en las mipymes: Una forma de desarrollo y análisis organizacional del sector pesquero en Angostura, Sinaloa*. Asimismo es autora de capítulos de libros y artículos en revistas indexadas e integrante del Comité de diseño curricular bajo el modelo EBC y líder del cuerpo académico administración y aplicación de TIC.

MC. Juan Jaime Fuentes Uriarte: profesor de tiempo completo de la Universidad Politécnica del Valle del Évora, del programa educativo de ingeniería en sistemas computacionales y maestría en ciencias computacionales por el Instituto Tecnológico de Tijuana. Ha impartido cátedra en más de 13 asignaturas relacionadas con la ingeniería en sistemas computacionales. Ha participado como autor y coautor de más de 20 artículos científicos en el área de tecnologías de la información, sistemas inteligentes e inteligencia artificial, así como colaborador del cuerpo académico de administración y aplicación de TIC.

MC. Gonzalo Soberanes Flores: profesor de tiempo completo en la Universidad Politécnica del Valle del Évora en el área de ingeniería en sistemas computacionales. Su labor de investigación se centra actualmente en las tecnologías del internet de las cosas (IoT) y las aplicaciones de las celdas Peltier. Ha realizado publicaciones en revistas nacionales e internacionales. Ha formado parte de los investigadores del programa Delfín. Es Ingeniero en Electrónica con especialidad en comunicaciones y maestro en ciencias en telecomunicaciones con orientación en altas frecuencias.

Myrna Delfina López Noriega, Alonso Contreras
Ávila, Lorena Zalthen Hernández

ESTRATEGIAS DE RESILIENCIA EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DE CIUDAD DEL CARMEN, CAMPECHE, EN EL CONTEXTO DEL COVID-19

Universidad Autónoma del Carmen

Resumen

El impacto de la pandemia y las medidas de suspensión de las actividades que se han adoptado para contenerla, como la reclusión y el paro parcial o total de actividades económicas, han provocado una fuerte contracción de la economía mundial. En el caso de México, el deterioro de su economía lo sitúa a la cabeza de los países más afectados por la pandemia. Aunque las empresas no pueden prever los cambios económicos derivados de fenómenos fortuitos como

ha sido el COVID-19, en la medida que estén mejor preparadas para adaptarse a los cambios, amoldándose a la economía del futuro, la permanencia será un proceso menos traumático para todos sus grupos de interés. En ese contexto, este artículo tiene como objetivo identificar las estrategias de resiliencia, prácticas innovadoras y de creatividad remota que se han implementado para sobrevivir o para aprovechar las circunstancias derivadas del impacto de la pandemia por

COVID-19 en las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche. Es una investigación de corte cuantitativo, no experimental, transversal y de campo; enmarcada dentro de la categoría analítica - descriptiva. Los datos recolectados fueron analizados mediante el programa estadístico IBM SPSS Statistics 24. Y a partir de sus resultados se puede concluir que las principales estrategias que involucraron el uso de TIC adoptadas por las empresas

fueron principalmente las redes sociales como *Facebook*, *WhatsApp*, entre otras, para llevar a cabo labores de venta. También se implementaron medidas para garantizar la salud y seguridad tanto de los clientes como de los trabajadores debido a que, en la mayoría de los casos, continuaron realizando transacciones de manera presencial.

Introducción

A más de un año de la irrupción violenta de la pandemia por COVID-19 en la vida de todos los países, y de que en México se registrara el primer caso oficial de esta enfermedad (OMS, 2020), el mundo atraviesa una crisis económica y sanitaria que aún se ve lejos de superar y que ha puesto de manifiesto la debilidad, no sólo del sector salud, sino también de la economía la mayoría de los países, incluido el nuestro.

El impacto de la pandemia y las medidas de suspensión de las actividades que se han adoptado para contenerla, como la reclusión y el paro parcial o total de actividades económicas, han provocado una fuerte contracción de la economía mundial, que, según las previsiones del Banco Mundial, se reduciría un 5.2 % en el 2020, lo cual coloca a esta como la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial (Banco Mundial, 2020).

Las diferencias y recuperación entre países ha dependido de la incidencia de la pandemia, de las estrategias seguidas para controlar su evolución y de su impacto en los sectores más castigados en la estructura de las economías de las diferentes naciones, como es el caso del turismo o el transporte, directamente afectados por las medidas de confinamiento (León, 2020).

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020), la COVID-19 ha afectado a la región a través de cinco canales externos de transmisión: la disminución de la actividad económica de sus principales socios comerciales; la caída de los precios de los productos primarios; la interrupción de las cadenas globales de valor; la disminución en la demanda de servicios de turismo; y, el incremento de la incertidumbre al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales.

En el caso de México, el deterioro de su economía lo sitúa a la cabeza de los países más afectados por la pandemia. De acuerdo con Esquivel (2020), los impactos de esta pueden identificarse en tres etapas distintas. La primera registró sus efectos a fines del primer trimestre de 2020 en entidades y regiones del país orientadas a las

actividades turísticas, resultado del confinamiento obligado de varios países, que provocaron una contracción del -1.3 % en el Indicador Global de Actividad Económica (IGAE) de marzo con respecto al mes previo (INEGI, 2020a); por otro lado, se sumaron las disrupciones en los procesos productivos asociados a las cadenas globales de valor de algunos sectores manufactureros los cuales tuvieron en ese periodo la primera caída importante de -4.7 % con respecto al mes anterior (Esquivel, 2020).

En una segunda etapa, la actividad económica del país se desaceleró significativamente como resultado de la “Jornada nacional de sana distancia” en tanto medida básica para contener la pandemia, por lo que se suspendieron todas las actividades consideradas como no esenciales, lo que afectó a varios sectores manufactureros y de servicios que debieron cerrar temporalmente, algunos de los cuales no pudieron recuperarse y tuvieron que cerrar definitivamente. Esto significó una caída, de acuerdo con el IGAE en el mes de abril de 17.3 % con respecto a marzo del mismo año, como señala Esquivel (2020, p. 29) “la contracción más grande de toda su historia para un solo mes”. Así, la economía mexicana se desplomó 8.2 % en 2020, su peor contracción desde la Gran Depresión de 1932 (INEGI, 2020a).

En consecuencia, como resultado de las medidas preventivas para evitar la propagación del COVID-19, las empresas mexicanas de todos los sectores y tamaños, se han visto afectadas en sus operaciones, lo cual las ha obligado a modificar sus estrategias, formas de trabajo, pausar proyectos, cambiar de giro, buscar financiamientos para poder sobrellevar la situación, reducir la nómina, modificar el sueldo de sus colaboradores, entre otros. De acuerdo con la edición de diciembre de la Encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19 en las empresas (E Covid-IE) 2020, el 86.6 % de las empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia.

Si bien las empresas no pueden prever los cambios económicos derivados de fenómenos fortuitos como ha sido el COVID-19, en la medida en que estén mejor preparadas para adaptarse a los cambios, y se amolden a la economía del futuro, la permanencia será un proceso menos traumático para todos sus grupos de interés. Por otro lado, como actores clave para la economía, deben tener clara su responsabilidad social y saber tomar las medidas para la continuidad de sus negocios, cambiando los planes de acción y estructurando una gestión de emergencias para que ningún desafío sea una total sorpresa.

En el caso de Ciudad del Carmen, Campeche, la economía local, caracterizada, desde hace más de tres décadas por su dependencia hacia Petróleos Mexicanos (Pemex) y con una amplia cadena de proveedores de servicios petroleros (en su mayoría mipymes), ha sido puesta a prueba una vez más, pues desde el 2013 no ha logrado recuperarse como resultado de la caída de los precios del petróleo, la Reforma Energética impulsada desde el gobierno federal de ese entonces, y los recortes en tareas de exploración y producción de crudo.

En ese contexto, este artículo tiene como objetivo identificar las estrategias de resiliencia, prácticas innovadoras y de creatividad remota que se han implementado

para sobrevivir o para aprovechar las circunstancias derivadas del impacto de la pandemia por COVID-19 en las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche; sin perder de vista que, como se señalan Rondon, Troitiño y Mulet (2020), realizar estudios en torno a los impactos de la pandemia en la economía y el mundo empresarial no es una tarea sencilla, pues la falta de información y la incertidumbre en torno al tema aún es generalizada.

Revisión de la literatura

Cuando se habla de resiliencia empresarial se está ante un concepto-resiliencia- que se ha empleado en diferentes disciplinas y campos (Earvolino-Ramírez, 2007). Sin embargo, vale que las organizaciones, desde que son creadas se enfrentan a múltiples situaciones adversas y constantes cambios, lo cual obliga a que los empresarios estén preparados y cuenten con las herramientas necesarias que les permitan garantizar su supervivencia y continuidad, es que se puede hablar de resiliencia empresarial.

Así, desde esa perspectiva “la resiliencia se refiere a la capacidad de reconstrucción continua. Requiere de innovación frente a los valores, procesos y conductas de la organización que de forma sistemática favorecen la perpetuación por sobre la innovación” (Hamel y Välikangas, 2003).

Bajo ese orden de ideas, las condiciones provocadas por el aislamiento social obligatorio, medida básica seguida en la mayoría de los países para prevenir el contagio del COVID-19 en la población, han obligado a las organizaciones (tanto públicas como privadas) a utilizar todos sus recursos para enfrentar las condiciones adversas y adaptarse al nuevo contexto, dicho en otras palabras, a ser resilientes, cualidad que les ha permitido mantener sus operaciones a lo largo del tiempo, de manera tal que esto signifique para algunas empresas su desaparición, mientras que para otras se convierta en una oportunidad para innovar, independientemente del tamaño o sector.

Estrategias de resiliencia empresarial

Bajo la idea de que el entorno es todo aquello que sucede en el mundo exterior que no controlamos y que afecta positiva o negativamente a la empresa, las crisis generan estados de parálisis en la toma de decisiones que obligan a los empresarios a adoptar medidas básicas de supervivencia, que hacen olvidar lo importante, por lo que el pensamiento estratégico de un empresario y directivo debe llevar a una respuesta rápida y eficaz a los cambios del entorno a acertar, pues la lentitud o el desconocimiento pueden llevar a la desaparición de la empresa misma.

Por esta razón, toda organización tendría que estar preparada desde lo interno para cambios y crisis, como la vivida en la actualidad, pero siguiendo una dirección ya establecida por los gerentes, en función de la visión y misión de está, por tal razón la gerencia deberá contar con una visión completa de la organización desde todos sus ambientes: económico, técnico, organizacional, cultural y cognitivo (Beer y Nohria, 2000).

Es decir, aquellas empresas que conocen la importancia de la resiliencia no esperan la presencia de una crisis para desarrollar departamentos de gestión de riesgos dedicados a identificar posibles amenazas, con el objeto de crear planes de contingencia y construir empresas flexibles con una sólida cultura organizacional que le permita adaptarse a momentos críticos como el actual (Hamel y Välikangas, 2003). Según Weick y Sutcliffe (2007), las organizaciones serán más resilientes cuando no solo sobrevivan a los acontecimientos sino que se anticipen a ellos, cuando adopten controles hacia el entorno y sean capaces de simular eventos inesperados.

En ese sentido, las empresas hoy más que nunca deben liderar y construir nuevas oportunidades en nuevos escenarios, “cambiar su modelo de negocio o reinventarse, replantear su estrategia, ser proactivas y sobre todo resilientes ante dicha situación” (García Muñoz, Pérez y Navarrete, 2020, p. 85). Es urgente entender los problemas en su contexto para visualizar el camino de salida, analizar con visión de estrategia, con metodologías y herramientas de negocio (Tristán y Gómez-Zorrilla, 2020).

Entonces, ante un escenario de nueva normalidad como el actual, es necesario minimizar errores, reconectar con los clientes e integrar estrategias que garanticen el éxito, supervivencia y crecimiento de las empresas en el mediano y largo plazo (L. Huillier, Muñoz y Vega, 2020).

Así, la estrategia es la adaptación de los líderes y de las organizaciones a las complejidades del entorno. Esto quiere decir que toda estrategia requiere adaptación, cambio y respuesta rápida al nuevo entorno político, económico, social, tecnológico y ambiental derivado de la COVID-19. Para comprender el alcance al hablar de estrategia es importante considerar las definiciones de Porter (1996), Kaplan y Norton (2008) y Hax (2013) en las que se observan tres tipos de propuesta de valor que originan igual número de estrategias.

Si bien el modelo de Porter (1996) ha imperado en el mundo de los negocios desde las últimas décadas del siglo XX, sustentado en el pensamiento empresarial conocido como “ventaja competitiva”, Molina (2019) señala que su final se acerca, debido a las grandes transformaciones que se han dado en los últimos 20 años, particularmente en la velocidad de la información, la forma de comunicarse con los clientes, las estrategias diversas de *marketing* y ventas, y la poca fidelidad de los clientes ante la amplia oferta de productos y servicios a la que se tiene acceso en la actualidad.

En contrapartida al modelo de Porter (1996), el modelo Delta de Hax (2013) indica que el cliente no es un *commodity* y, por tanto, la estrategia no debe estar basada en las bondades o los costos de los productos o servicios, en aquél (Molina, 2019).

Por lo cual ésta debe llevarse a cabo con el objetivo de crear estrategias particulares para cada cliente o para cada segmento, en función de la importancia de estos, los cuales no son iguales, por lo que se deben generar estrategias particulares para cada uno, debido a lo cual se requiere la implementación de acciones constructivas, que permitan integrar a clientes, proveedores y a la empresa misma (Hax, 2013). Todo esto sucede particularmente en una época de incertidumbre de los hábitos de compra y

consumo de las personas como resultado de la pandemia. Finalmente, la aplicación de una estrategia de *system-locking* permitirá cerrar el círculo que contribuya a generar la sinergia positiva que dinamice la economía en este momento (Molina, 2020).

Se puede concluir, sobre el proceso estratégico, que sus méritos se resumen en: la unificación de la dirección corporativa, pues la mejora considerable de la segmentación que existe en la organización introduce una disciplina de pensamiento a largo plazo para la organización, lo cual constituye una herramienta educacional y una oportunidad para múltiples interacciones personales y de negociación en todos los niveles (D'Alessio Ipinza, 2013).

Creatividad e innovación en el contexto de la COVID-19

En México, con la finalidad de garantizar la continuidad de los negocios, empezaron a aplicarse de forma inmediata algunas medidas para adaptarse a la nueva situación, entre ellas, las más comunes: horarios escalonados, *home office* y se dio un acelerado empleo de canales digitales en todo tipo de empresas y sectores. Todas las organizaciones, incluidas las mipymes, han entendido durante las fases de confinamiento de la pandemia que su organización tradicional y los procesos del negocio derivados de ella debían transformarse para poder subsistir.

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) (2020) publicó un conjunto de estrategias para las empresas ante la crisis por la pandemia, algunas de las cuales coinciden con expertos, como es el renegociar su estrategia, acordar con los proveedores en relación con deudas, reducir gastos y negociar sueldos con el personal, cuidar el flujo de efectivo ya que si se pide un préstamo, dependiendo el tamaño de la empresa, podría llegar a ser la causa del cierre, enfocarse al ahorro, crear una nueva estrategia dirigida al *ecommerce*, debido a que durante esta situación los negocios con redes sociales son los que están teniendo éxito debido a su presencia en el mercado y de igual forma hacer un análisis de riesgo analizando los posibles escenarios al regreso de la pandemia.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su documento "Respuestas al COVID-19 desde la ciencia, la innovación y el desarrollo productivo" señala que, como resultado de la crisis generada por la pandemia, el trabajo remoto impulsa la productividad, pero en detrimento de la creatividad (BID, 2020). Ahora, bajo la perspectiva de que la creatividad y la innovación son elementos clave de supervivencia de las empresas (Forero, 2020) ante la situación de la pandemia, el reto es evidente, pues es necesario determinar si las estrategias empresariales de resiliencia tecnológica han sido la respuesta necesaria a la contingencia sanitaria.

La pandemia ha acelerado el uso de herramientas informáticas: la solicitud de citas para la atención de servicios, que ya se usaba previamente, y el servicio de alimentos a domicilio, el cual se ha incrementado exponencialmente como resultado de la adopción de la tecnología que ha mejorado la seguridad y viabilidad económica (León, 2020).

Por otro lado, en los sectores de servicios como la banca y los seguros, el uso de la banca digital, que aún antes de la crisis sanitaria era ya elevado, también se ha incrementado, por lo que, como señala León (2020), se prevé la desaparición de sucursales tras un proceso en el que la necesidad del confinamiento haya obligado a más usuarios a su uso.

Asimismo, de una manera más conceptual, asistimos a un proceso de transformación del modelo de trabajo; necesario para poder mantener la actividad de forma competitiva, pues optimizan el uso de las TIC (León, 2020) y las adapta a las condiciones laborales que marcan la legislación vigente, por lo que en el caso de México, de forma apresurada a inicio de 2021, se tuvo que reformar el Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo en materia de teletrabajo o *home office*, así como las obligaciones que tanto empleadores como las y los trabajadores deben cumplir (STPS, 2021).

Es evidente que uno de los desafíos más importantes, si no el principal, al que se han enfrentado las mipymes en el contexto de la pandemia es la generación de estrategias basadas en las tecnologías de la información y comunicación (TIC), de forma apresurada en muchos casos, como una alternativa para subsistir sin mediar preparación ni alternativa alguna. En ese sentido Monge, Alfaro y Alfaro (2006) señalan que las TIC son una herramienta clave para el crecimiento de las organizaciones como resultado de sus múltiples beneficios y la transformación que han realizado en su gestión.

Sobre lo anterior, cuando se habla de estrategia de transformación digital, en el contexto de negocios se entiende como el cambio (integral) de las actividades empresariales existentes, así como la creación de nuevos modelos de negocio para el uso de los cambios que son conducidos principalmente por TIC. Al respecto, la fijación de objetivos de una estrategia de transformación digital es el potencial de las “cualidades digitales”, es decir, de las TIC y de su aplicación inteligente: identificar, valorar y priorizar en función del modelo de negocio sostenible. De esta priorización, basada en el potencial, se deriva un mapa de ruta a la transformación digital sistemática (Fost, 2018).

En ese sentido, un cambio estratégico y a la vez digital no implica forzosamente rentabilidad. La transformación digital se inserta adecuadamente si se integra desde los primeros pasos de la definición de la estrategia, lo que garantiza un impacto lo suficientemente fuerte como para modificarla, sin embargo, como señalan L, Huillier, Muñoz y Vega (2020), esto implica una mayor dificultad, pues se requiere de un trabajo multidisciplinario que permita integrar el diseño estratégico y la transformación digital.

Por último, hay que considerar que, independientemente de las estrategias que las mipymes han implementado de manera individual, es clave contar con una estrategia integral para enfrentar la crisis económica a que busque un adecuado equilibrio entre intervenciones de urgencia de apoyo a las empresas y otras necesarias para generar el crecimiento futuro (BID, 2020). Al respecto, aquellos países que cuentan con programas maduros de apoyo a la innovación, así como con capacidades institucionales

más desarrolladas, son los que han dado respuesta a la crisis de manera más veloz y contundente (BID, 2020).

Como señala el BID (2020), es necesario que los programas de apoyo a la innovación, a la sofisticación empresarial y al emprendimiento dinámico también sean apoyados, pues finalmente las estrategias empresariales basadas en la creatividad e innovación a través de la aplicación de las TIC permitirán lograr una recuperación a la velocidad que se requiere para evitar una mayor pérdida económica y de empleos; en ese sentido, la inversión en la generación de estas capacidades ha demostrado ser clave para brindar soluciones que aporten valor a las empresas y a la economía de los países.

Por otro lado, el objetivo del regreso a la “nueva normalidad” ya no será sólo recuperarse lo antes posible para llegar al nivel anterior a ésta, sino que en mayor o menor medida, se considera a la crisis como una oportunidad para innovar, para lograr ventaja frente a un nuevo comportamiento de clientes, proveedores y competidores que habrán cambiado y será necesario adaptarse a sus nuevas demandas (León, 2020).

Como señalan Weick y Sutcliffe (2007) para gestionar lo inesperado, es necesario entender cómo funciona y, en segundo lugar, cómo incidir conscientemente en ello.

El COVID-19 y las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche

En el caso del estado de Campeche, si bien el indicador trimestral de la actividad económica en el contexto de la pandemia no tuvo el choque negativo de los estados orientados a las actividades turísticas como Quintana Roo y Baja California Sur, el -10.3 % respecto al trimestre del año anterior, usando cifras desestacionalizadas (INEGI, 2020b), lo colocan en una situación desventajosa ante una economía ya de por sí mermada desde el 2013 por la crisis petrolera, que se reflejó en una disminución del personal ocupado de -32.14 % de acuerdo con el Ecovid-IE 2020 (INEGI, 2020d).

Según datos del ITAEE, a partir del cuarto trimestre de 2013 se registró un decremento en el índice de actividad económica del estado de -0.6 % hasta llegar a su nivel más bajo de -13.9 % durante el tercer trimestre de 2017. A pesar de lo anterior, durante el tercer trimestre de 2018 se registró un repunte de 4.3 % con respecto al mismo periodo del año anterior (INEGI, 2020c), resultado de la diversificación de sus actividades productivas (Gobierno del Estado de Campeche, 2019), en el que las mipymes han jugado un papel preponderante. De ahí que, dentro de los Programas para el Desarrollo Económico del Estado de Campeche (Prosede) 2015-2021, se encuentra como parte de sus objetivos prioritarios el impulsar el desarrollo de las mipymes (Sedeco, 2016).

En el estado de Campeche el 99.65 % del total de unidades económicas son mipymes, del cual el 95.83 % corresponden a microempresas, el 3.27 % a pequeñas, en tanto la mediana empresa es incipiente, representa apenas por el 0.55 por ciento.

Por otro lado, de acuerdo con Lara, Cornelio, Rodríguez y Chin, (como se cita en Delgado, 2018) quienes realizaron un estudio en 2018 en el que midieron el grado de

penetración de las TIC en las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el municipio de Ciudad del Carmen, Campeche, sólo el 44.1 % de los dueños de estas empresas utiliza las redes sociales para uso laboral. Además, mencionaron que el 43.3 % de los administradores utilizaban las herramientas tecnológicas para gestionar su empresa, mientras que el 26.9 % para apoyar a la producción, así como en su administración, aunque habían dejado de lado aquellas que están haciendo una diferencia en el mercado, como es el caso de las redes sociales. Dentro de estas últimas, el 56.1 % utilizaba redes. En ese contexto, no es de sorprender que las TIC tengan un rezago mayor en las microempresas.

Dadas las cifras anteriores, no es raro que las mipymes locales enfrenten graves problemas que frenan su recuperación y reactivación económica, lo cual estanca su competitividad con la consecuente reducción de su plantilla o, en el peor de los casos, desaparición, lo cual produce desempleo y disminución en la demanda de los servicios en, Ciudad del Carmen, Campeche.

Metodología

Para efectos de esta investigación, se buscará en la realidad las causas que explican los fenómenos asociados con la problemática planteada, describiendo las características y elementos en función de la innovación y las estrategias, especialmente tecnológicas, en el marco de las circunstancias generadas por la pandemia de COVID-19. Esta investigación es de tipo exploratoria, ya que como lo mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de estudios normalmente se realizan cuando el problema es poco estudiado, por lo que el material generado servirá de apoyo para abundar sobre la temática en estudios posteriores.

Para lograr lo anterior, esta investigación es de enfoque cuantitativo, por cuanto se pretende medir o cuantificar el fenómeno a estudiar. Para tal fin, el instrumento principal para la obtención de datos fue la encuesta (validada y proporcionada por el Ucol-CA-114), aplicada a la población objetivo, es decir los administradores o dueños de las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche, seleccionadas. Los datos recolectados fueron estudiados y analizados mediante un análisis numérico y estadístico haciendo uso del programa estadístico IBM SPSS Statistics 24.

De acuerdo con el nivel de profundidad con el cual se ha abordado el problema de esta investigación, está enmarcado dentro de la categoría analítico-descriptivo. En tanto, también se considera de tipo descriptiva no experimental, pues se describe la percepción del sujeto de estudio en torno de la problemática señalada, en la cual las variables ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas. En cuanto al diseño de la investigación, el presente estudio es de tipo no experimental, transversal y de campo.

El desarrollo de esta investigación se ha dado en tres etapas: la generación de bases de datos y revisión de la literatura, que ha permitido contextualizar la problemática; la adecuación del instrumento para la recolección de datos; y, finalmente, el análisis de datos e identificación de factores que inciden en la innovación de las empresas como

parte de sus estrategias de supervivencia ante la pandemia, en Ciudad del Carmen, Campeche.

Población y muestra

Como se mencionó con anterioridad, para definir la población y muestra se tomaron en cuenta aquellos propietarios, directores, gerentes, administradores o encargados de alguna mipyme establecida en Ciudad del Carmen, Campeche, con al menos dos años de antigüedad y pertenecientes a las categorías de comercio al por menor, servicios de esparcimiento culturales y deportivos, así como servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos. De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI (2021) son en total 5437 empresas de las cuales se tomó una muestra de 359 empresas con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5 % mediante un proceso de muestreo estratificado proporcional; como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Número de unidades económicas para el cálculo del tamaño de la muestra

Concepto	Cantidad
Tamaño de la población	5437
Nivel de confianza	95 %
Margen de error	5 %
Tamaño de la muestra	359

Nota: elaboración propia a partir del DENUE (2021).

Resultados y discusión

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento a 359 mipymes en Ciudad del Carmen, Campeche, durante el periodo comprendido del 1 al 19 de marzo del 2021. Se iniciará con una descripción de las características sociodemográficas de las unidades de estudio y posteriormente de las variables referentes a las estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta de las empresas ante la contingencia sanitaria por COVID-19.

Identificación de la empresa

Como se puede observar en la tabla 2, del total de la muestra el 45.4 % de las empresas fueron aquellas cuyo giro se relacionaba con los servicios de preparación de alimentos, que representó la mayoría de los casos; mientras que el 30.4 % fueron empresas de comercio al por menor. En menor medida, se encuestó a empresas con servicios de

esparcimiento cultural y deportivo, así como a empresas de servicios de alojamiento temporal con un 13.6 % y 10.6 %, respectivamente.

En el 71.3 % de los casos el número de empleados fue de 1 a 10, mientras que en el 25.9 % el número de empleados fue de 11 a 30, lo que significa que la mayoría fueron micro y pequeñas empresas. Por otra parte, en cuanto a los canales preferenciales de transacciones, resultó que el 51.3 % de las empresas prefirieron de manera física en planta y el 35.7 % con distribución propia. Solo el 13.1 % señaló el comercio electrónico como el principal canal de transacciones; asimismo, el 56.8 % de las empresas observadas no contaban con una página web. Esto podría significar que, en la mayoría de los casos, no se encuentran familiarizados con procesos de transacciones y atención al cliente de manera remota, como podría ser el uso de herramientas digitales, web o transferencias electrónicas para el cobro de productos y/o servicios.

Tabla 2

Identificación de las empresas

Giro	Frecuencia	Porcentaje
Comercio al por menor	109	30.4
Servicio de alojamiento temporal	38	10.6
Servicio de esparcimiento cultural y deportivo	49	13.6
Servicio de preparación de alimentos	163	45.4
Total	359	100
Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje
1-10 empleados	256	71.3
11-30 empleados	93	25.9
31-50 empleados	10	2.8
Total	359	100
Canales preferenciales de transacciones	Frecuencia	Porcentaje
Comercio electrónico	47	13.1
Distribución propia	128	35.7
Física en planta	184	51.3
Total	359	100
Cuenta con sitio web	Frecuencia	Porcentaje
No	204	56.8
Sí	155	43.2
Total	359	100

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Planes estratégicos en casos de contingencias, crisis o desastres

De acuerdo con los resultados obtenidos, se encontró que, del total de la muestra, el 48.2 % de las empresas no contaban con fondos para contingencias, crisis o desastres; mientras que el 51.8 % sí, lo que les pudo haber ayudado a contener los efectos de la actual crisis. Otro aspecto importante es la planeación estratégica, es decir, si contaban con un programa de acciones previsto en casos de contingencia, a lo cual resultó que el 36.8 % de las empresas encuestadas sí contaban con un plan de este tipo; en el 39.8 % se encontraba en proceso y el 23.4 % no contaban con ello (véase tabla 3).

Tabla 3

Condiciones de los planes estratégicos en casos de contingencias en las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche

Planes estratégicos en casos de contingencia	Frecuencia	Porcentaje
En proceso	143	39.8
No	84	23.4
Sí	132	36.8
Total	359	100

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

78

Por otra parte, en la tabla 4 se pueden observar los resultados referentes al nivel de importancia sobre los diferentes aspectos previstos en los planes estratégicos, tales como financieros, mercadotecnia, recursos humanos, producción, tecnología y ventas en las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche. Cabe señalar que para el análisis de esta variable se tomaron en cuenta los valores de una escala, donde cero implicaba la nula aplicación; valores de uno y dos como la menor importancia; tres y cuatro como importancia intermedia; y cinco y seis como la mayor importancia.

Se obtuvo que, en la mayoría de los casos estos aspectos no aplican o tienen una menor importancia dentro de la empresa. En el caso de los aspectos financieros, el 31.5 % de las empresas mencionaron que no aplica, el 39.3 % lo consideró menos importante, mientras que el 14.7 % lo consideró más importante.

En relación con los aspectos de mercadotecnia, en el 31.5 % no aplica, para el 41.8 % es menos importante y sólo para el 11.2 % es más importante. En cuanto a los recursos humanos, para el 34.5 % de las empresas no aplica, el 41.5 % mencionó que tiene menor importancia y sólo para el 10.8 % es más importante.

Por otra parte, en cuanto a producción, para el 34.8 % de las empresas no aplica; el 37.3 % mencionó que es menos importante y para el 12.2 % es más importante. Para el caso de la tecnología, 36.5 % mencionó que no aplica, para el 39 % de las empresas es menos importante y para el 11.1 % es más importante. En relación con las ventas, para el 29.8 % de las empresas encuestadas no aplica la planeación estratégica de ventas,

el 37 % mencionó que es menos importante y sólo para el 16.1 % de las empresas es más importante.

Si tomas en cuenta lo anterior, se puede llegar a la conclusión de que la mayoría de las empresas no le da la importancia necesaria a la planeación estratégica, lo que puede significar que no cuenta con una estructura empresarial definida y ordenada que permita establecer los lineamientos, políticas o acciones previstas en casos de contingencias. Lo que podría implicar que este tipo de negocios improvisaran acciones a la par del desarrollo de la contingencia provocada por la COVID-19.

Tabla 4

Nivel de importancia de los aspectos previstos en los planes estratégicos de las mipymes en Ciudad del Carmen, Campeche

Nivel de importancia	Aspectos (%)					
	Financieros	Mercadotecnia	Recursos humanos	Producción	Tecnología	Ventas
No aplica	31.5	31.5	34.5	34.8	36.5	29.8
Menos importante	39.3	41.8	41.5	37.3	39	37
Intermedio	14.5	15.6	13.1	15.6	13.4	17
Más importante	14.7	11.2	10.8	12.2	11.1	16.1
Total	100	100	100	100	100	100

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Afectaciones por COVID-19

Como se mencionó con anterioridad, el impacto económico causado por la contingencia tuvo sus primeros efectos al final del primer trimestre del 2020. En este caso, en la tabla 5 se muestra el porcentaje promedio de disminución en las ventas/utilidades de las empresas encuestadas. Se puede observar que, de acuerdo con los resultados, durante el trimestre abril-junio del 2020 se presentó el mayor porcentaje promedio de disminución que fue de 38.04 %. Por otra parte, durante el último trimestre del 2020 el porcentaje promedio de disminución fue de 30.48 %.

Tabla 5

Porcentaje de disminución promedio en las ventas/utilidades por trimestre

Trimestre	Núm. de empresas	Media	Desv. estándar
enero-marzo 2020	279	31.81	21.02

abril-junio 2020	310	38.04	23.61
julio-septiembre 2020	293	35.58	22.71
octubre-diciembre 2020	280	30.48	21.60

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

En relación con los problemas para cubrir compromisos financieros derivados de la pandemia, se tomaron en cuenta los siguientes factores: deuda financiera, proveedores, contribuciones al gobierno (impuestos) y trabajadores. Como se puede observar en la tabla 6, de acuerdo con los resultados, en la mayoría de los casos estos compromisos no representaron problema alguno para las empresas.

Del total de la muestra, para el 32 % representó pocos problemas en relación con los compromisos financieros relacionados con deuda financiera. Por otra parte, el 39.3 % de la muestra mencionó que tuvo problemas regulares relacionados con los compromisos financieros con sus proveedores. En cuestión de impuestos, el 30.9 % del total de la muestra, tuvo problemas regulares con los compromisos financieros relacionados con el pago de impuestos. Por último, el 29.5 % del total de la muestra tuvo pocos problemas en relación con los compromisos financieros con sus trabajadores.

Tabla 6
Problemas para cubrir compromisos financieros derivados de la pandemia

Nivel	Compromisos financieros (%)			
	Deuda financiera	Proveedores	Impuestos	Trabajadores
Demasiado	1.9	2.5	4.5	4.7
Mucho	10.9	8.9	9.7	14.2
Regular	28.1	39.3	30.9	29.5
Poco	32	26.7	25.6	29.5
Nada	27	22.6	29.2	22
Total	100	100	100	100

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Otro de los factores relevantes que presentó afectaciones causadas por COVID-19 fue el aspecto humano. Relacionado con esto, se detectó que en la mayoría de los casos los empleados se encontraban permanentemente temerosos de contagiarse, se generó demasiado estrés laboral, así como el ambiente de trabajo se volvió

incómodo a raíz de la contingencia. Como se puede observar en la figura 1, del total de la muestra, en el 43.2 % de las empresas, los empleados se encontraban permanentemente temerosos de contagiarse. En el 31.2 % de las empresas se generó demasiado estrés laboral que pudo ser causado, principalmente, por la incertidumbre provocada por la disminución de las ventas. En menor medida resultó que en el 18.4 % de las empresas el ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.

Figura 1

Afectaciones en los aspectos humanos causados por COVID-19



Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Otro de los rubros que se vieron afectados a causa de la contingencia por COVID-19 fueron aquellos relacionados con los proyectos previos en las diferentes áreas de la empresa, como recursos humanos, finanzas, ventas, *marketing* y producción. De un total de 359 empresas, el 82.5 % sí contaban con planes de crecimiento establecidos previo a la contingencia, mientras que 63 de ellas, que representó el 17.5 % no los tenían.

Como se puede observar en la tabla 7, de aquellas empresas que contaban con planes de crecimiento establecidos antes de la pandemia, en el 28.7 % de los casos, estos fueron ajustados; mientras que en el 28.7 % de las empresas estos planes se interrumpieron indefinidamente. El 17.3 % de las empresas cancelaron sus planes de crecimiento y en sólo el 8.6 % de las empresas estos planes siguen adelante sin cambio alguno.

Tabla 7*Afectaciones a los planes de crecimiento*

Afectaciones a los planes de crecimiento	Frecuencia	Porcentaje
Sin respuesta	63	17.5
Se ajustaron	103	28.7
Se cancelaron	62	17.3
Se interrumpieron indefinidamente	100	27.9
Siguen adelante sin cambio	31	8.6
Total	359	100

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Estrategias implementadas por la contingencia sanitaria

En este apartado se describirán las principales estrategias tecnológicas: si existían antes de la pandemia; si se implementaron durante la cuarentena, pero estaban previstas con anterioridad; si se implementaron durante la cuarentena debido a la contingencia; si se planean implementar en el futuro porque ya estaban previstoas con anterioridad; o, se planean implementar en el futuro a causa de la contingencia. Asimismo, se describirán los riesgos en la adopción de TIC, estrategias diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC, apoyos gubernamentales recibidos y *downsizing* reactivo, es decir, la reducción en los diferentes rubros de la empresa provocado por la contingencia.

Los resultados obtenidos, referentes a las estrategias tecnológicas, muestran que, de un total de 359 empresas, el 37.6 % contaba con presencia web en internet (página web de la empresa) desde antes de la pandemia. Asimismo, el 30.6 % de las empresas realizaba actividades de comercio electrónico (ventas por internet) antes de la pandemia. Por otra parte, el 28.4 % y el 24.8 % de las empresas no cuenta y no planea implementar una estrategia de optimización en buscadores (SEO) y estrategia de mercadotecnia en buscadores (SEM), respectivamente.

En el caso de estrategias de mercadotecnia digital en redes sociales, el 31.8 % de las empresas mencionaron que contaban con ello antes de la pandemia. Por otra parte, en el 24.8 % de los casos, no contaban y no pretenden implementar alguna estrategia de vinculación con posibles clientes. Del mismo modo, el 41.2 % de las empresas no prevé invertir en inteligencia artificial como *chatbot* o análisis de tendencias.

En cuanto a acciones de *marketing* por correo electrónico, en el 22.3 % de las empresas ya existía antes de la pandemia. Por otra parte, el 28.1 % de las empresas no cuenta y no prevé implementar una estrategia de *landing page*, que consiste en una página web del primer contacto con el cliente. En cuanto a si la empresa recolectó retroalimentación de los clientes por medios digitales, es decir, redes sociales, correo electrónico, entre otros, el 24 % ya lo realizaba antes de la pandemia.

En el caso del trabajo a distancia (*home office*), videoconferencias informativas, ventas por videoconferencia y adopción de plataformas de trabajo remoto tales como *redes sociales*, entre otros; en la mayoría de los casos, que fue el 41.5 %, 39.8 %, 44.3 % y 37.6 %, respectivamente, no existe y no se prevé su implementación.

Por otra parte, en el 32.3 % de las empresas las ventas por redes sociales como *redes sociales*, entre otras, ya existían antes de la pandemia. En cuanto a la capacitación en línea sobre cambios en los procesos, el 28.1 % mencionó que no cuenta con ello y no planea implementarlo. Asimismo, el 27.6 % de las empresas mencionó que no cuentan con capacitación de empleados en uso de TIC y no prevé implementarlo.

Referente a los riesgos en la adopción de TIC, como se puede observar en la figura 2, de un total de 359 empresas el 53.2 % se ajustaron a estrategias probadas; mientras que el 25.9 % de éstas manejaron el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. El 10 % de las empresas se arriesgó emprendiendo acciones que no sabían si funcionarían y sólo el 3.3 % recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.

Figura 2

Riesgos en la adopción de TIC



Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

De acuerdo con los resultados obtenidos referentes a las estrategias diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC, en la tabla 8 se puede observar que, de 359 empresas, la mayoría de éstas, es decir el 40.1 % llevó a cabo procesos innovadores diseñados para enfrentar la pandemia. Por otra parte, en el 19.5 % capacitaron a empleados sobre la implementación de medidas sanitarias, mientras, resultó que en el 13.1 % de las empresas se implementaron medidas sanitarias para tranquilidad de los empleados; sin embargo, sólo el 4.7 % de estas implementaron medidas sanitarias para tranquilidad de los clientes. Esto podría significar que en la mayoría de los casos no se tiene un enfoque hacia la atención y/o satisfacción del cliente.

Otra estrategia en la que podrían haberse apoyado los empresarios para amortiguar los efectos de la crisis provocada por la contingencia de COVID-19 es la integración de redes de cooperación con competidores, organismos gremiales y con proveedores. Con respecto a lo anterior, el resultado obtenido fue que, de manera

general, estas empresas no realizaron este tipo de acciones, lo que podría significar que las actividades propias del negocio las llevan a cabo de manera aislada y no en conjunto.

Tabla 8

Estrategias diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC

Estrategias	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación a empleados sobre implementación de medidas sanitarias	70	19.5
Capacitación presencial a empleados sobre innovación en los procesos	63	17.5
Diseño de nuevos productos o servicios	5	1.4
Integración de redes de cooperación con competidores	2	0.6
Integración de redes de cooperación con organismos gremiales	2	0.6
Integración de redes de cooperación con proveedores	3	0.8
Ninguno	1	0.3
Pedidos telefónicos entrega a domicilio	3	0.8
Pedidos telefónicos entrega en la empresa	2	0.6
Procesos innovadores diseñados para enfrentar la pandemia	144	40.1
Se implementaron medidas sanitarias para tranquilidad de los clientes	17	4.7
Se implementaron medidas sanitarias para tranquilidad de los empleados	47	13.1
Total	359	100.0

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

En cuanto a los apoyos gubernamentales recibidos, los resultados mostraron que, de manera general, las empresas no obtuvieron apoyo o subsidio financiero alguno, ya sea de tipo federal, estatal o municipal.

En la tabla 9 se muestran los resultados relacionados con el *downsizing* reactivo, que para este caso se refiere a la reducción en los diversos rubros dentro de la empresa, tales como: personal, jornada laboral, sueldos, producción, productos/servicios, cancelación de proyectos e inversiones. Se obtuvo que la mayor reducción

fue por cancelaciones de inversión, con un porcentaje promedio de 42.68 % y para la cancelación de proyectos fue, en promedio, de 41.42 % aproximadamente. En cuanto a la reducción de personal, el porcentaje promedio fue de 30.52 % y en cuestiones de sueldos y salarios el porcentaje de reducción promedio fue de 31.42 %. Cabe señalar que en, aproximadamente el 50 % del total de la muestra no presentó alguna reducción de este tipo.

Tabla 9

Downsizing reactivo: reducción de la empresa

Rubro	Media	Desv. estándar	Núm. de empresas	Sin respuesta
Personal (porcentaje)	30.52	22.18	175	184
Jornada laboral (porcentaje)	33.63	22.67	209	150
Sueldos (porcentaje)	31.42	21.79	188	171
Producción (porcentaje)	35.63	22.67	196	163
Productos/servicios (porcentaje)	34.36	20.69	223	136
Cancelación de proyectos (porcentaje)	41.41	28.64	187	172
Cancelación de inversiones (porcentaje)	42.68	26.44	160	199
Otro	27.59	22.52	71	288

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS. Solo se tomaron en cuenta aquellos casos donde hubo algún valor en la reducción. Para los casos sin respuesta se interpretó que no hubo cambios en la empresa.

Reacción de los clientes/consumidores

Como se puede observar en la tabla 10, en cuanto a la reacción de los clientes/consumidores a partir de la contingencia, de acuerdo con los resultados obtenidos se registró que en mayor medida los clientes consultaban las redes sociales para pedir información de cómo comprar los productos o contratar los servicios con un porcentaje promedio de 53.58 %, igualmente los clientes pedían mejores medidas sanitarias con un porcentaje promedio de 51.07 %.

Por el contrario, en menor medida, se pudo identificar que los clientes dejaron de comprar en promedio en un 36.59 % y los clientes sugerían nuevas formas de comercio en un 36.92 % en promedio. Esto podría significar que el uso de redes sociales fue fundamental para que las empresas pudieran seguir en funcionamiento, ofreciendo sus productos y/o servicios a través de este tipo de plataformas; todo esto

se vio, reforzado con la implementación de mejores medidas sanitarias para propiciar la seguridad tanto de los clientes como de los trabajadores.

Tabla 10

Reacción de los clientes/consumidores

Reacción	Media	Desv. estándar	Núm. de empresas	Sin respuesta
Los clientes dejaron de comprar (%)	36.59	23.34	296	63
Los clientes pedían mejores medidas sanitarias (%)	51.07	32.07	288	71
Los clientes llamaban para pedir información de cómo comprar/contratar servicio (%)	48.49	26.78	305	54
Los clientes consultaban las redes sociales para pedir información de cómo comprar/contratar servicio (%)	53.58	28.53	306	53
Los clientes continuaron con sus compras normales (%)	43.82	26.06	332	27
Los clientes sugerían nuevas formas de comercio (%)	36.92	28.18	243	116

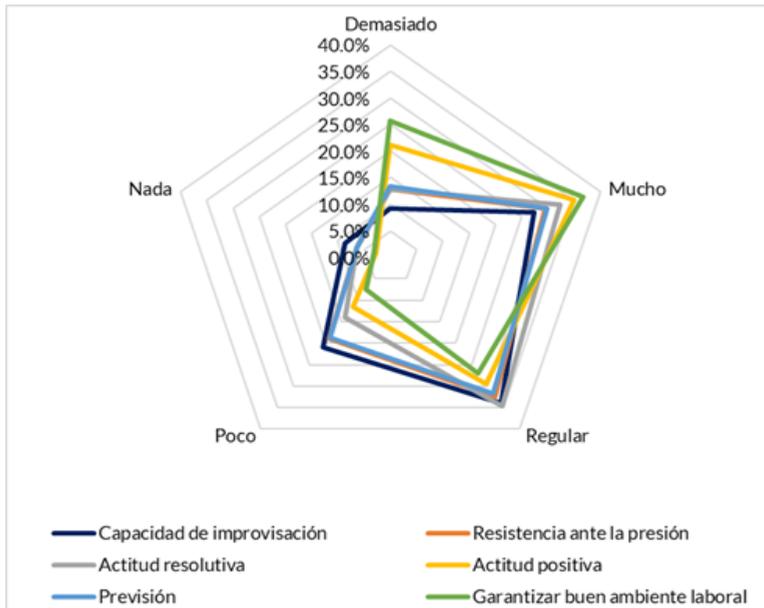
Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS. Solo se tomaron en cuenta aquellos casos donde hubo alguna reacción por parte de los clientes/consumidores. Para los casos sin respuesta se interpretó que no se presentó alguna reacción de los clientes/consumidores.

Actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia

En cuanto a las actitudes resilientes adoptadas por las empresas durante la contingencia provocada por COVID-19, se midió el nivel de percepción de los empresarios con respecto a la capacidad de improvisación, actitud resolutive, previsión, resistencia ante la presión, actitud positiva y garantizaría de buen ambiente laboral. En ese sentido, en la figura 3 se puede observar que, en la mayoría de los casos, la percepción de los empresarios estuvo entre regular y mucho, principalmente en los aspectos relacionados con garantizar un buen ambiente laboral, actitud resolutive, actitud positiva y capacidad de improvisación.

Figura 3

Actitudes resilientes durante la contingencia



Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos que se muestran en la tabla 11, se puede mencionar que los aspectos que resultaron menos relevantes para los empresarios a raíz de la contingencia fueron aquellos relacionados con invertir en plataformas de trabajo remoto, la integración de las TIC en los procesos, estar a la vanguardia en los procesos de comercialización y estar preparado para el trabajo a distancia (*home office*).

Por el contrario, los aspectos que resultaron de mayor relevancia para los empresarios fueron aquellos relacionados con tener fondos para contingencias en la empresa, la existencia de un plan para casos de crisis por contingencias y desastres, la inversión en *marketing* digital y estar a la vanguardia en los procesos de comercialización (véase tabla 12).

Tabla 11

Aspectos menos importantes

Aspectos	Frecuencia	n	Porcentaje
Se debe invertir en plataformas de trabajo remoto	121	359	33.7
Las TIC deben estar integradas en todos los procesos	110	359	30.6
Se debe estar a la vanguardia en los procesos de comercialización	106	359	29.5
Se debe estar preparado para el trabajo a distancia (<i>home office</i>)	93	359	25.9

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Tabla 12

Aspectos más importantes

Aspectos	Frecuencia	n	Porcentaje
Se deben tener fondo para contingencias en la empresa	276	359	76.9
Debe existir un plan para casos de crisis por contingencias y desastres	215	359	59.9
Se debe invertir en <i>marketing</i> digital	130	359	36.2
Se debe estar a la vanguardia en los procesos de comercialización	83	359	23.1

Nota: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos mediante SPSS.

Conclusiones y trabajo futuro

La crisis derivada de la pandemia por COVID-19, que aún está lejos de superarse, ha dejado varias lecciones, una de ellas es que nada volverá a ser como antes. Las empresas pospandemia crearán negocios sin intermediarios, fortalecerán nuevos medios de comunicación y de pagos, la moneda física será la menos usada, se buscará la automatización de las industrias, se impulsará más el teletrabajo y se fortalecerán los nuevos canales de comercialización.

Adicionalmente, una organización que se considere resiliente debe identificar sus áreas de oportunidad, es decir, qué hace y cómo lo hace, para lograr mejoras operativas en sus productos, servicios y procesos, lo cual permitirá satisfacer las necesidades de sus clientes a lo largo del tiempo.

Por otra parte, tomando en cuenta el objetivo de la investigación, que fue identificar las estrategias de resiliencia, prácticas innovadoras y de creatividad remota que se han implementado para sobrevivir o para aprovechar las circunstancias derivadas del impacto de la pandemia por COVID-19 las mipymes de Ciudad del Carmen, Campeche; a partir de los resultados obtenidos se puede concluir que, de la muestra de empresas observadas, para la mayoría de los casos representó significativo poder modificar sus procesos y adaptarse a las nuevas medidas de salud, que significó en gran medida asumir una actitud resolutive y positiva, además de garantizar, primero, un buen ambiente laboral al interior de la empresa, que implicó capacitar al personal en cuanto a las medidas de higiene y de salud, así como en las modificaciones a los procesos; para posteriormente garantizar la seguridad de los clientes y consumidores, ya que en la mayoría de los casos el principal medio de transacciones fue de manera física o presencial en el establecimiento.

En ese sentido, la emergencia sanitaria causada por COVID-19 y específicamente la cuarentena derivada de ésta ha afectado de manera negativa a las empresas, ya que, de acuerdo con los resultados, el porcentaje de cancelación de proyectos fue, en promedio, de 41.41 %. Del mismo modo, el porcentaje promedio de cancelación de inversiones fue de 42.68 %. Otros factores que se vieron reducidos debido a la situación fueron los sueldos y salarios, la jornada laboral y el número de personal. Esto pudo ser a consecuencia de una disminución en las ventas, pues durante los trimestres de abril-junio y julio-septiembre del 2020 el porcentaje promedio de disminución de ventas y utilidades fue de 38.04 % y 35.58 % respectivamente, siendo estos meses donde se presentó la mayor disminución.

Sin embargo, esto no fue un inconveniente para cumplir con los compromisos financieros relacionados con deuda, proveedores, impuestos y trabajadores. Por otra parte, dentro de las afectaciones a los aspectos humanos, se pudo identificar que en la mayoría de los casos, es decir, en el 43.2 % de las empresas observadas, los empleados permanecieron temerosos de contagiarse y, en menor medida, los empleados prefirieron trabajar desde casa.

También se puede concluir que, en cuestiones de planeación estratégica, contar con fondos para contingencias de crisis o desastres, no es relevante para este tipo de empresas dado que en la mayoría de los casos no se cuenta con una estructura empresarial definida y ordenada, lo cual pudo haber causado una desestabilidad organizacional durante la contingencia. Sin embargo, se pudo obtener que en el 53.2 % de las empresas observadas se ajustaron a estrategias probadas en cuanto a la adopción de TIC.

Asimismo, se pudo identificar que las principales estrategias que involucraron el uso de TIC adoptadas por las empresas, fueron principalmente aquellas relacionadas con el uso de redes sociales como *redes sociales*, entre otras, para llevar a cabo labores de venta. Esto como respuesta ante la reacción de los clientes y consumidores que en gran medida consultaban las redes sociales para solicitar información sobre cómo comprar o contratar los productos o servicios. Cabe señalar que, a partir de los

resultados, se pudo identificar que estas acciones ya se realizaban con anterioridad, sin embargo, se maximizaron durante la contingencia.

Por último, una de las recomendaciones para trabajos posteriores, se plantea ampliar las características de la población, dado que para este trabajo se tomaron en cuenta empresas categorizadas como mipymes, que por lo general no cuentan con una sólida estructura de negocios. Asimismo, se espera que, con los resultados obtenidos, en un futuro se pueda ampliar el alcance de la investigación a un tipo correlacional o explicativo con la finalidad de generar modelos de regresión que permitan describir alguna relación bivariada o multivariada con respecto a los factores estudiados.

Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo BID (2020). Respuestas al COVID-19 desde la ciencia la innovación y el desarrollo productivo. BID.

Banco Mundial (2020). Perspectivas de la economía mundial. Abril 2020. Consultado en línea de:

Beer, M. y Nohria, N. (2000). Breaking the code of change. (Harvard Business School Press)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020). América Latina ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. CEPAL, abril 2020

D'Alessio Ipinza, F. (2013). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. Pearson.

Delgado, S. (2018) Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresa latinoamericanas a partir del análisis sistémico. Tomo I. Editorial Fontamora.

Earvolino-Ramirez, M. (2007). Resiliencie: A conceptual analysis. Nursing Forum, 41, pp. 73-82.

Forero, V. (2020). 5 herramientas digitales para trabajar la creatividad en remoto. Sociedad de la innovación. Recuperado de: <https://www.sociedaddelainnovacion.es/5-herramientas-digitales-que-hacen-posible-la-creatividad-en-remoto/>

Fost, M. (2018). Estrategia de transformación digital. Recuperado de: [https://www.fostec.com/es/competencias/estrategia-de-digitalizacion/estrategia-de-transformacion-digital/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital,negocio%20\(posiblemente%20nuevo\)%20sostenible.](https://www.fostec.com/es/competencias/estrategia-de-digitalizacion/estrategia-de-transformacion-digital/#:~:text=Una%20estrategia%20de%20transformaci%C3%B3n%20digital,negocio%20(posiblemente%20nuevo)%20sostenible.)

García Muñoz, C., Pérez, B., y Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el COVID-19. Revista de investigación en gestión industrial, ambiental, seguridad y salud en el trabajo - GISST, 2(2), 85-101.

- Hamel, G. y Välikangas, L. (septiembre 2003). En busca de la resiliencia. Harvard Business Review, América Latina, Oxford: Harvard University.
- Hax, A. (2013). Modelo Delta: Reinventando la estrategia de tu negocio. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación, 6ª Ed. México: Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- INEGI. (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Consultado en línea de: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI (2020a). Producto interno bruto. Consultado en línea de: <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- INEGI (2020b). Indicador global de la actividad económica, IGAE. Consultado en línea de: <https://www.inegi.org.mx/temas/igae/>
- INEGI (2020c). Indicador trimestral de la actividad económica, ITAEE. Consultado en línea de: <https://www.inegi.org.mx/temas/itaee/>
- INEGI (2020d). Encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19, segunda edición. Comunicado de prensa Núm. 617/20, 2 de diciembre de 2020. Consultado en línea de: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000
- L, Huillier, G., Muñoz, G. y Vega, P. (2020). Estrategias de transformación digital. Perú: Penguin Ramdon House Grupo Editorial
- León, G. (2020). Tecnologías estratégicas relacionadas con COVID-19. Impacto y dependencia. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Molina, J. (2019). El modelo Delta y la estrategia empresarial. Consultado en línea de: <https://xperttia.com/el-modelo-delta-y-la-estrategia-empresarial/>
- Monge, R., Alfaro, C y Alfaro C (2006). Tecnologías de la información y comunicación (TIC), productividad y competitividad. Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable. Revista Futuros N°15, vol. IV.
- Organización Mundial de la Salud [OMS] (2020). Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Porter, M. (1996) ¿Que es Estrategia? Harvard Business Review, Nov/Dec 1996.

Rondon, L., Troitiño, L. y Mulet, C. [Coord.] (2020). Turismo post COVID 19. El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación. España: Asociación española de Expertos científicos en Turismo (AECIT)

Secretaría de Desarrollo Económico, SEDECO (2016). Programa Sectorial de Desarrollo Económico 2016-2021. Gobierno del Estado de Campeche.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS] (2021). BOLETÍN Número 002/2021. Reforma al Artículo 311 de la Ley Federal del Trabajo. Gobierno de México.

Tristán, E. y Gómez-Zorrilla, J. (2020). Marketing de crisis. Nuevas oportunidades

Weick, K. and Sutcliffe, K. (2007). Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty. Jossey-Bass

Semblanza de los autores

Dra. Myrna Delfina López Noriega: docente-investigadora en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, donde funge como líder del Cuerpo Académico de Innovación en las Organizaciones y de la Academia de Estadística, del proceso de obtención del distintivo de RSU otorgado por ANFECA. Es candidata al Sistema Nacional de investigación desde el 2020 y a partir de julio del 2004 cuenta con el perfil Prodep. Asimismo, a partir de junio del 2009 es académica certificada ANFECA, así como miembro del comité de evaluación de RSU del mismo organismo. Forma parte del comité editorial de la UNACAR.

Dr. Alonso Contreras Ávila: profesor en la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas, colaborador del Cuerpo Académico Innovación en las Organizaciones y miembro de la Academia de Estadística. Realizó estudios de licenciatura en mercadotecnia, maestría en Finanzas y doctorado en Administración.

Mtra. Lorena Zalthen Hernández: originaria de Tabasco y egresada de la Universidad Autónoma del Carmen de la licenciatura en Administración de Empresas, realizó estudios de maestría en Finanzas en la Universidad de León en España. Desde 2006 es profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Carmen. Líder de la Academia de Finanzas de la Universidad Autónoma del Carmen, en Campeche, México. Desde julio del 2009 cuenta con el perfil Prodep y con fecha de junio del 2010 es académica certificada ANFECA. Es miembro fundador de la Red de Cuerpos Académico en Responsabilidad Social Empresarial (Recarse).

Soren Héctor De Velasco Galván, Felipe Espinoza Aguilar, Zaida Raquel Guerrero Contreras, Diana Celia Lozano Avila

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA RESTAURANtera: EL CASO DEL NORTE DE AGUASCALIENTES

Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes

Resumen

El propósito de este capítulo es centrarse en la resiliencia organizacional en la industria restaurantera de seis municipios del norte de Aguascalientes. Se eligió una muestra de 145 empresas de forma aleatoria. La entrevista se aplicó a los directores o encargados de las empresas, para descubrir si éstas cuentan con fondos para contingencias, crisis o desastres o, en su defecto, si

tienen diseñados planes estratégicos que ayuden en caso de contingencia como la provocada por el COVID-19

Palabras clave: resiliencia organizacional, industria restaurantera, COVID-19

Introducción

La pandemia del COVID-19 ha causado un daño sin precedentes a la industria restaurantera a nivel global. Esto obligó a los empresarios del ramo a una reconversión forzada (Lock, 2021). México no fue la excepción y el ramo restaurantero tuvo que enfrentar tres situaciones.

Primero, tuvo que afrontar el cierre forzoso de sus actividades. Esto tuvo un impacto directo en las finanzas de las empresas. Segundo, los restaurantes ponderaron y adaptaron las medidas de seguridad e higiene recomendadas por las atribuciones competentes y tercero, en cuanto las autoridades sanitarias permitieron la reapertura, los restaurantes diseñaron estrategias para la distribución física de sus productos. Y, finalmente, adoptaron las aplicaciones y plataformas digitales (Calvillo, 2020).

Así, el objetivo de este estudio es explorar el efecto de la pandemia del COVID-19 en la resiliencia organizacional de las empresas de la industria restaurantera ubicadas en los municipios de Asientos, Cosío, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San Francisco de los Romo y Tepezalá, en la zona norte del estado de Aguascalientes. También se detalla la estructura del trabajo, que inicia con la revisión de literatura, el contexto municipal y el método para, posteriormente, dar cuenta de los resultados. Por último, se ofrece la discusión en torno a los hallazgos de esta exposición.

Revisión de la literatura

Resiliencia organizacional

La resiliencia se refiere a la adaptación positiva o a la capacidad de mantener o recuperar la salud mental ante una situación adversa (Coutu 2002). Asimismo, para Russo et al. (2012), Rutter (2012) y Southwick y Charney (2012), la resiliencia es la capacidad y el proceso dinámico de superar el estrés y la adversidad mientras se mantiene un funcionamiento físico y psicológico normal en ambientes desfavorables, tales como, el mal ejercicio de la paternidad, la pobreza, el desamparo, los desastres naturales, las pandemias, las guerras y la violencia.

En el mundo de los negocios, la resiliencia es la capacidad de una empresa de sobrevivir, adaptarse y prosperar ante el cambio turbulento (Fiksel, 2006; Hamel y Välikangas, 2003).

La resiliencia organizacional se define como la capacidad de una organización para minimizar el impacto de los acontecimientos de disrupción severa en los objetivos de la organización (Parsons, 2010). Otra acepción refiere que es la habilidad de una organización para sobrevivir e, incluso potencialmente, prosperar en tiempos de crisis (Seville, et al. 2008). Por último, también se entiende como las características inherentes de las empresas que son capaces de responder más rápido, recuperarse más rápido, o desarrollar métodos inusuales de hacer negocios bajo coacción (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005).

El concepto de resiliencia organizacional está sustentado, según Stephenson, Vargo y Seville (2010), en una serie de atributos que, en tiempos adversos, permiten a una organización:

- Anticipar y entender las amenazas emergentes
- Entender el impacto de las amenazas en la organización, la cadena de suministro y la comunidad
- Desarrollar y mantener alianzas favorables con partes interesadas críticas
- Responder, recuperar y crecer ante las interrupciones como un equipo de la organización
- Adaptarse a la interrupción y reaccionar con flexibilidad para restaurar y mejorar el funcionamiento y la fortaleza de la organización
- Articular objetivos organizacionales claros y establecer un fuerte sentido de propósito en respuesta a la interrupción y posterior recuperación
- Proporcionar directrices claras para la solución de problemas

La importancia de la resiliencia organizacional estriba en dos razones: primero, la resiliencia organizacional y comunitaria son interdependientes en un ambiente complejo (Dalziell y McManus, 2004), y, segundo, la resiliencia proporciona una ventaja competitiva a las organizaciones (Parsons, 2010).

Para Starr, Newfrock y Delurey (2003), las características de una empresa resiliente son: sensorial, en red, preparada, que considera lo impensable y aprende cómo sobrevivir.

Por último, la resiliencia organizacional es percibida como una característica deseable en las empresas porque les ayuda a lidiar con diferentes tipos de situaciones adversas (Linnenluecke, 2017).

Industria restaurantera

La industria restaurantera se especifica como la preparación de víveres y líquidos para su ingesta inmediata en la misma empresa o fuera de ésta. También puede afirmarse que corresponde a la mezcla y/o cocción de los insumos para obtener un plato de alimentos (INEGI, 2019).

En lo que concierne a la generación de valor, la industria restaurantera tiene “un lado intangible concretizado en la preparación de los alimentos y una parte intangible conformada por la atención que recibe el cliente. La importancia del servicio puede percibirse de manera diferente entre los consumidores, quienes consideran incluso la

rapidez, variedad y otros aspectos que complementan la actividad” (INEGI, 2019, p. 10).

Los servicios ofertados por la industria restaurantera son disímiles en lo referente al enfoque gastronómico, la calidad o etiqueta del servicio el tipo de servicios demandados (INEGI, 2019).

Las actividades económicas englobadas, según INEGI (2019), en la industria restaurantera son:

- Preparación de alimentos y bebidas.
- Preparación de alimentos por encargo.
- Servicios de comedor para empresas e instituciones.
- Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.
- Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- Servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.
- Servicio de preparación de pescados y mariscos.
- Servicio de preparación de antojitos.
- Servicio de preparación de tacos y tortas.
- Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.
- Autoservicios.
- Servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, *hot dogs* y pollos rostizados para llevar.
- Preparación de otro tipo de alimentos para llevar.
- Preparación de otros alimentos para consumo inmediato.

En 2018, 585.620 unidades económicas pertenecían a la preparación de alimentos y bebidas, las cuales dieron empleo al 7.5% del personal ocupado total, y emplearon a un total de 1 455 054 personas. Por último, la industria restaurantera aporta el 15.3 % por ciento del PIB turístico en México (INEGI, 2019; Sector, 2019).

En México, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo, además la mayoría de los comercios y restaurantes están integrados por pequeñas y medianas empresas. (INEGI, 2019).

Finalmente, en la industria restaurantera la unidad económica está constituida por tres tipos de establecimientos (INEGI, 2019):

- Establecimiento fijo.
- Establecimiento semifijo.
- Actividad económica en vivienda.

Contexto municipal

La investigación se realizó en los municipios de Asientos, Cosío, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San Francisco de los Romos, y Tepezalá, en el estado de Aguascalientes, con una población de 51 356, 17 000, 47 646, 57 368, 61 997 y 22 485 habitantes, respectivamente (INEGI, 2020). Estas municipalidades comprenden la zona norte de la entidad (Martínez, 2016).

Antes de la pandemia del COVID-19, se contaban en Aguascalientes con 7,006 unidades económicas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas. Sin embargo, 2,800 establecimientos quebraron, lo cual equivale al 40 %. (Redacción, 21 de septiembre de 2020)

Metodología

Se aplicó un instrumento de investigación que fue diseñado para ser contestado en línea.

La unidad de estudio es la empresa de la industria restaurantera, de acuerdo con la clasificación de INEGI (2019). El sujeto de estudio es el empresario o director de la empresa (persona que toma la mayor parte de las decisiones en ésta). Los alumnos que participaron en el proyecto fueron los responsables de capturar los datos en una plataforma, vía internet, creada *ex profeso*.

Se eligió al propietario, gerente general o directivo, porque es quien toma las decisiones respecto al manejo de la empresa a, quien, además, autoriza las acciones que fortalecen o debilitan la resiliencia organizacional

La investigación fue realizada en una muestra de 145 empresas de los municipios de Asientos, Cosío, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San Francisco de los Romo y Tepezalá. La recopilación de la información se llevó a cabo por alumnos capacitados, tanto en la aplicación del cuestionario como la captura de este en la plataforma. La información fue recabada del 31 de enero al 28 de febrero de 2021.

Resultados y discusión

A continuación, se analizará los datos que se obtuvieron de la aplicación de la encuesta a través del programa de software SPSS. Enseguida, se muestran los datos generales de los restaurantes

Tabla 1

Tipo de Actividad Restaurantera

Núm.	Tipo de actividad	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	19	13.1	13.1
2	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida rápida	20	13.8	26.9
3	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.	14	9.7	36.6
4	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.	9	6.2	42.8
5	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, <i>hot dogs</i> y pollos rostizados para llevar	18	12.4	55.2
6	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.	29	20	75.2
6	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.	8	5.5	80.7
7	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	3	2.1	82.8
8	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	25	17.2	100
Total		145	100	

De los 145 restaurantes encuestados, el 29 % fueron con servicio de preparación de tacos y tortas, y el segundo lugar lo ocuparon los servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.

Tabla 2*Tipo de Persona*

Núm.	Tipo de persona	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	Física	144	99	99
2	Moral	1	1	100
Total		145	100	

El tipo de persona predominante en los restaurantes es de carácter físico, con un 99 %, lo que indica que este tipo de organización es una fuente de autoempleo.

Tabla 3*Tipo de establecimiento*

Núm.	Tipo de establecimiento	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	Actividad económica en vivienda	14	9.7	9.7
2	Establecimiento fijo	119	82	91.7
3	Establecimiento semifijo	12	8.3	100
Total		145	100	

El tipo de establecimiento que predomina es el fijo, el cual constituye el 82 %.

Tabla 4*Número de trabajadores*

Núm.	Número de trabajadores	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	Hasta 10	127	87.6	87.6
2	Desde 11 hasta 50	17	11.7	99.3
3	Desde 51 hasta 100	1	0.7	100
Total		145	100	

En las firmas del ramo restaurantero predominan las microempresas, las cuales constituyen el 87.6 %

Tabla 5*Número de empresas que cuentan con fondos para contingencias, crisis o desastres*

Núm.	La empresa cuenta con fondos para contingencias, crisis o desastres	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	No	114	78.8	78.6
2	Sí	31	21.4	100
	Total	145	100	

En el ramo restaurantero, dos terceras partes de las empresas no cuentan con fondos para enfrentar los imprevistos.

Tabla 6*Número de empresas que cuentan con planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en caso de contingencia*

Núm.	La empresa cuenta con planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en caso de contingencia	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	Sí	17	11.8	11.8
2	No	104	71.7	83.5
3	En proceso	24	16.5	100
	Total	145	100	

En las empresas del ramo restaurantero, un 71.7% no cuenta con planes estratégicos (un programa de acciones previsto) para enfrentar los imponderables.

Tabla 7*Canales preferenciales de las transacciones*

Núm.	La empresa cuenta con planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en caso de contingencia	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
1	Comercio electrónico	2	1.4	1.4
2	Distribución propia	70	48.3	49.7
3	Física en piso o planta	73	50.3	100
	Total	145	100	

Conclusiones y trabajo futuro

Primero, el tipo de persona predominante en la industria restaurantera es la de carácter físico. Esto muestra que es una fuente de autoempleo. Segundo, el tipo de establecimiento preponderante es el fijo. Tercero, en las empresas del sector restaurantero prevalecen las microempresas. Este hecho demuestra que las mipymes constituyen una parte sustancial de los restaurantes (Dahles y Susilowati, 2015). Cuarto, las empresas del ramo restaurantero se caracterizan por no contar con una cultura de la previsión, lo cual implica no tener fondos para enfrentar situaciones imprevistas ni contar con planes estratégicos. Sin embargo, su resiliencia organizacional puede originarse en que son la única fuente de ingreso para sus propietarios. Finalmente, la pandemia del COVID-19 forzó a los restaurantes a realizar la distribución por cuenta propia o, en su defecto, acondicionar las instalaciones del negocio para que los clientes tengan la opción de ordenar y llevarse los productos (Wang, Yao y Martin, 2021; Kim, Bonn y Cho, 2021).

Sin embargo, quedaron para futuros estudios temas pendientes como: la entrega segura a domicilio; el uso del comercio electrónico en tiempos de la pandemia del COVID-19; las estrategias de promoción utilizadas por la industria restaurantera. Indagar por qué no existe una cultura de prevención en el empresariado restaurantero; y la medición del impacto de los programas gubernamentales, si es que los hay, en este ramo.

Referencias

- Calvillo, E. (2020) *Restaurante ante el COVID-19: riesgos e implicaciones potenciales para la industria de restaurantes* (webcast). Deloitte https://canirac.org.mx/images/notas/files/Deloitte%20Webcast_compressed.pdf
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 2-8
- Dalziell, E. y McManus, S. (5-8 de diciembre del 2004). Resilience, Vulnerability and Adaptive Capacity: Implications for System Performance. Paper presented at the International Forum for Engineering Decision Making
- Dahles, H. y Susilowati, TP. (2015). Business Resilience in Times of Growth and Crisis. *Annals of Tourism Research* 51, 34–50 <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Fiksel, J. (2006). Sustainability and Resilience: Toward a Systems Approach. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 2(2), 14-21. DOI: 10.1080/15487733.2006.11907980
- Hamel, G. y Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Icade. Revista de la facultad de derecho*, (62), 355-358.

- INEGI (2019). *La industria restaurantera en México*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- INEGI (2020) *Aguascalientes Censo 2020*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ccpv/2020/doc/cpv2020_pres_res_ag.pdf
- Kim, K, Bonn, M. y Cho, M. (2021) Clean Safety Message Framing as Survival Strategies for Small Independent Restaurants During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. (46), 423-431 <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.016>
- Linnenluecke, Martina K. (2017) Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews* 19(1), 4-30.
- Lock, S. (2021) Daily year-on-year impact of COVID-19 on global restaurant dining 2020-2021. *Statista*. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/1103928/coronavirus-restaurant-visitation-impact/>
- Martínez, J. (2016). *Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes: 15 años de impacto, desarrollo y trascendencia*. Rincón de Romos, UTNA.
- Parsons, D. (2010) Organizational Resilience. *The Australian Journal of Emergency Management*. 25(02), 18-20.
- Redacción (21 de septiembre de 2020) Pandemia acabó con el 40 por ciento de los restaurantes. *Hidrocálido Digital*. Recuperado de <http://www.hidrocaldidigital.com/pandemia-acabo-con-el-40-por-ciento-de-los-restaurantes/>
- Russo, S., Murrough, J., Han, M.H. et al. (2012) Neurobiology of Resilience. *Nature Neuroscience*. 15, 1475-1484. <https://doi.org/10.1038/nn.3234>
- Rutter, M. (2012) Resilience as a dynamic. *Development and Psychopathology*, 24(2), 335-344. DOI <https://doi.org/10.1017/S0954579412000028>
- SECTUR (2019) *Comunicado 111/2019*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico>
- Seville, E., Brundson, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S. y Vargo, J. (2008) Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 2 (3), 258-266(9)
- Starr, R., Newfrock, J. y Delurey, M. (2003) Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy. *Strategy+business*.30. Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/8375>

- Stephenson, A.; Vargo, J. y Seville, E. (2010) Measuring and Comparing Organizational Resilience in Auckland. *The Australian Journal of Emergency Management*, 25 (2)
- Wang, D; Yao, J. y Martin, B. (2021) The Effects of Crowdedness and Safety Measures on Restaurant Patronage Choices and Perceptions in the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102910>
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 1526-5455.

Semblanza de los autores

Soren Héctor de Velasco Galván: licenciado en Administración de Empresas y maestro en Ciencias Económicas y Administrativas, egresado, en ambos casos, de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Asimismo, realizó cursos de especialización en Relaciones Internacionales en la London School of Economics. Es coordinador de la Academia de Logística y Comercio en la dirección de Desarrollo de negocios y Agricultura de la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA).

Zaida Raquel Guerrero Contreras: licenciada en Mercadotecnia por el ITESM Campus Aguascalientes, y egresada de la maestría en Agronegocios por la Universidad de La Salle Bajío. Es coordinadora de la Academia de Mercadotecnia en la dirección de Desarrollo de negocios y agricultura de la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA).

Felipe Espinoza Aguilar: licenciado en Administración de Empresas, egresado por la Universidad de Xalapa, y maestro en Ingeniería Administrativa por el Instituto de Estudios Universitarios de Puebla. Es coordinador de la Academia de Administración y Habilidades Directivas en la dirección de Desarrollo de negocios y agricultura de la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA).

Diana Celia Lozano Ávila: licenciada en Administración con especialidad en Finanzas, egresada del Instituto Tecnológico de Morelia, maestra en Ciencias Económico-Administrativas por la Universidad Vasco de Quiroga y maestra en Dirección y gestión de proyectos de ingeniería por el Centro de Tecnología Avanzada. Es docente de tiempo completo en la dirección de Desarrollo de negocios y agricultura de la Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes (UTNA).

Liliana de Jesús Gordillo Benavente

EL *MARKETING* DIGITAL COMO ESTRATEGIA ANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA POR COVID-19, EN MICROEMPRESAS DE TULANCINGO DE BRAVO Y ZEMPOALA, HIDALGO

Universidad Politécnica de Tulancingo

Resumen

La contingencia sanitaria de COVID-19, que empezó el año 2020 en el mes de marzo, ha provocado en toda la población incertidumbre y angustias, y las empresas no estuvieron exentas. Esta pandemia, es así que la mayoría de las organizaciones por instrucción del gobierno de cada estado tuvieron que turnar cierres debido a la pandemia, y por ende las empresa

dieron un giro de 180° y se vieron en la necesidad de buscar estrategias para continuar operando.

Bajo este tenor, el *marketing* digital se convirtió en una herramienta indispensable y necesaria para todas las empresas sin importar el giro o el tamaño de éstas. Por lo que el objetivo

de esta investigación fue determinar la importancia de la aplicación del *marketing* digital como estrategia para las microempresas de Tulancingo y Zempoala Hidalgo, México, ante la contingencia sanitaria por COVID-19. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, con un diseño de investigación no experimental, transeccional y de tipo descriptivo. Los resultados que se obtuvieron es que el 50 % de los

microempresarios sujeto de estudio aún siguen resistente a los cambios, no existe una planeación sobre incorporar el *marketing* digital a sus empresas, y prevalece el desconocimiento de las tecnologías en línea como estrategia de comercio, pues siguen arraigados aspectos de tipo familiar.

Introducción

El año 2020 tuvo un gran impacto tanto en los seres humanos como en las empresas promotoras de la economía mexicana. El coronavirus vino a detonar la estabilidad de las empresas en México, a partir de lo cual las mipymes se han visto afectadas desde el 27 de febrero de 2020, cuando se detectó el primer caso de COVID-19 en México luego siguió un aumento paulatino de los contagios a nivel nacional (Secretaría de Salud, 2020). Esto obligó al Gobierno Federal a emitir, en el primer trimestre de 2020, un aislamiento de carácter voluntario, el cierre de unidades económicas de naturaleza no esencial (centros nocturnos, ferias, billares, casa de juegos, gimnasios, empresas dedicadas a eventos masivos, balnearios, centros recreativos, etc.) y el establecimiento de un semáforo epidemiológico para normar su apertura (Secretaría de Economía, 2020).

Este confinamiento prolongado provocó que un millón de empresas cerraran sus puertas, entre las cuales las más afectadas fueron las mipyme. El 73.7 % reportó una disminución de ingresos, una baja demanda afectó al 47.2 % y 19 % reportó una falta de insumos para transformar o comercializar sus productos (INEGI, 2020).

Bajo este contexto, empresas se han visto en la necesidad de adaptar sus formas de trabajo para poder continuar con sus actividades económicas. Es así como el *marketing* digital logra tener un mayor impacto para ser incorporado en las organizaciones, donde tomó mayor fuerza a partir de la llegada de la pandemia COVID-19, pues las empresas tuvieron que adoptar las tecnologías digitales como una nueva forma de trabajo. La importancia del *marketing* digital se ve plasmada al momento de ejercer el comercio, pues las microempresas sujeto de estudio tienen como características principales pertenecer a giros comerciales, con dos a 10 trabajadores y que parten de la problemática que atraviesan las empresas debido a la pandemia de COVID-19, por lo cual se hace necesaria la aplicación de las herramientas digitales, cuyos beneficios se ven reflejados en las ventas y es un factor que permite a las organizaciones continuar con sus funciones comerciales. Por tal razón en este capítulo se presenta la importancia de la aplicación del *marketing* digital como estrategia para las microempresas de Tulancingo y Zempoala, Hidalgo, México, ante la contingencia sanitaria por COVID-19.

Revisión de la literatura

El COVID-19 en México

El COVID-19 en México ha impactado en demasía. El primer caso confirmado se presentó el 28 de febrero, posteriormente se confirmaron otros dos casos, en Sinaloa y en Ciudad de México, todo considerados provenientes de fuera del país. El primer fallecimiento por COVID-19 ocurrió el 18 de marzo de 2020 y se trató de un mexicano con antecedentes de haber viajado a Italia. El Gobierno de México, en coordinación con la Secretaría de Salud, implementó medidas para prevenir y controlar la epidemia. A partir del 23 de marzo se informó sobre la extensión del periodo vacacional estudiantil y la Jornada Nacional de Sana Distancia, que incluye el distanciamiento social, lavado frecuente de manos, estornudo de etiqueta saludo a distancia, campaña «Quédate en casa» y aislamiento de los casos sospechosos o confirmados de COVID-19 (Aburto et al., 2020)

Asimismo los autores mencionan que el 24 de marzo se decretó la fase 2, que incluye la suspensión de actividades «no esenciales», aquellas que no afectan la operación primordial de empresas, organizaciones y de gobierno, así como las que congreguen a personas o que impliquen desplazamientos constantes en el transporte público. Hubo especial cuidado y recomendación para quedarse a casa en los grupos considerados de mayor riesgo, como adultos mayores y aquellos que tienen alguna patología crónica, como diabetes, hipertensión, pacientes inmunocomprometidos, obesidad, etc.

Marketing digital

De acuerdo con Colvée (2014), el *marketing* digital es la adaptación de las características del marketing a las nuevas herramientas digitales disponibles en el entorno de la web 2.0. Es por tanto un método para identificar la forma más eficiente de producir valor al cliente por medio de las herramientas digitales.

Para Ivoskus (2009), el *marketing* digital permite una integración entre los diferentes medios, aprovechando la posibilidad que nos brindan los nuevos junto a los tradicionales, lo que genera así mayor interacción y atrae a los usuarios a la participación. Asimismo considera que el *marketing* digital permite a las empresas tener una mayor integración con sus clientes, y conocer sus expectativas y preferencias, lo cual ayuda considerablemente a la toma de decisiones para las ventas de sus productos y/o servicios. Sin embargo, las empresas necesitan de un plan de *marketing* digital para tener una estructura más sólida, estrategias planificadas y así poderse posicionar en el mercado. Es así como Chaffey (2016) define al *marketing* digital como la aplicación de tecnologías y medios digitales que permiten alcanzar los objetivos de comercialización.

El marketing digital en las microempresas

De acuerdo con Merodio (2018), a la hora de lanzar a las empresas para que tengan presencia en redes sociales se debe hacer de una manera eficaz, para lo cual es imprescindible tener una estrategia claramente definida que ayude a seguir la línea

marcada con tal de aprovechar los recursos con los que cuenta la empresa, tales como tiempo y dinero. Es así como las redes sociales son una evolución de las tradicionales maneras de comunicación del ser humano, que han avanzado con el uso de nuevos canales y herramientas, y que se basan en la co-creación, conocimiento colectivo y confianza generalizada.

La importancia actual de las tecnologías digitales, así como su uso ha permitido que las empresas tengan un desempeño eficiente en la última década (Gutiérrez y Nava, 2016), lo que permite al *marketing* digital posicionarse como una herramienta imprescindible para la mayoría de las empresas, debido a que los consumidores hacen uso de internet con una frecuencia considerable para adquirir productos o servicios; esto provoca que empresas desarrollen comunicaciones directas con los clientes con la finalidad de vender y/o introducir productos, para posicionar a estos últimos y a las marcas, así como para fidelizar a los clientes de las empresas (Diago y Martínez, 2017).

Por experiencia propia del autor, se puede apreciar que en la actualidad existe la necesidad de incorporar estrategias de *marketing* digital a las microempresas como una forma nueva de hacer negocio, sin embargo, derivado de la investigación actual, se detectó que hay resistencia al cambio. En este orden de ideas las empresas pueden ir adaptándose a las nuevas TIC para ejercer el comercio. Esta incorporación se puede dar a través de una serie de capacitaciones a las microempresas, ya que se evidencia que el 50 % de microempresarios desconocen estas tecnologías digitales. Teniendo un acercamiento al concepto del *marketing* digital, se puede decir que es el conjunto de herramientas en línea que se utilizan para tener contacto con el cliente de manera fácil, rápida y oportuna a fin de realizar comercio directo.

Metodología

La metodología planteada en este capítulo es la asumida por Hernández et al. (2014), con un enfoque cuantitativo, un alcance descriptivo y un diseño de la investigación no experimental, transeccional y descriptivo.

La investigación fue con un enfoque cuantitativo porque se basa en recolección de datos de forma numérica que aplicado estadística descriptiva para las variables de estudio del *marketing* digital, con dimensiones de aspectos tecnológicos, creatividad remota, e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID 19. Asimismo se considera con un alcance descriptivo, porque permitió describir fenómenos de estudio a través de frecuencias para determinar la importancia de la aplicación de estrategias de *marketing* digital para los microempresarios, y se considera no experimental debido a que no se manipularán variables para su estudio, pues sólo se llevó a cabo en contexto natural. Finalmente, así mismo es de tipo transeccional descriptiva, porque la investigación se realizó en un solo momento sin tener periodos de tiempos para controlar el estudio.

La muestra utilizada para esta investigación fue de 400 microempresas y se pudo obtener un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, por lo cual se asume que el tamaño de la muestra es adecuada. Aplicada a los municipios de Tulancingo y

Zempoala, Hidalgo. Cabe destacar que ante la contingencia el 10 % de los contestaron la encuesta de forma presencial y el 90 % en línea. El instrumento que se aplicó estaba relacionado con las estrategias de *marketing* digital a través de preguntas de opción múltiples y preguntas dicotómicas. La confiabilidad del instrumento fue por el Alfa de Cronbach que dio como resultado .886, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Núm. de elementos
.886	57

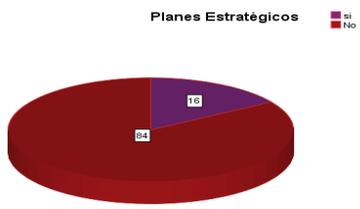
El análisis de datos después de la aplicación del instrumento se llevó a cabo con el paquete estadístico SPSS, de forma descriptiva.

Resultados y discusión

Una vez recopilada la información en las microempresas del sector comercial y textil de Tulancingo y Zempoala, Hidalgo, México, se llegó a los siguientes resultados de investigación.

Una de las preguntas realizadas a los microempresarios fue si existen planes estratégicos para contrarrestar algunas crisis que se pudieran presentar ante la contingencia. En la figura 1 se visualiza que el 84 % de los microempresarios contestó que no tienen establecidos programas de acciones en caso de contingencia, y solo el 16 % tiene establecido algunas acciones, por lo que se puede inferir que los microempresarios si bien van al día, van invirtiendo, lo cual podría ser un factor al no tener planes estratégicos para contrarrestar las crisis que se llegaran a presentar, pero es algo importante que tienen que considerar las microempresas al momento de realizar su planeación, ya que esto puede aminorar problemas económicos.

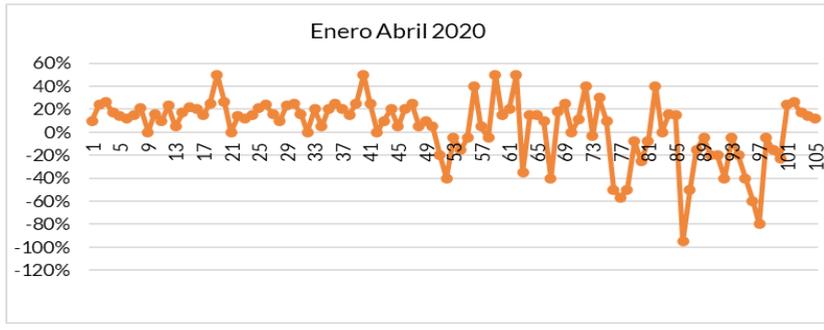
Figura 1
Planes estratégicos



Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

Otras de las preguntas que se consideraron importantes para esta investigación fue las afectaciones que tuvieron las microempresas por COVID-19, ante lo cual y se preguntó cómo se vieron afectadas las ventas con respecto a las utilidades. En la figura 2 se presenta los tres primeros cuatrimestres del año 2020.

Figura 2
Ventas / utilidades



Fuente: Elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

La figura número 2 muestra las afectaciones que tuvieron los microempresarios sujetos de estudio y se visualiza la relación de las ventas con respecto a las utilidades, desde un 5 % hasta un -80 % en el primer trimestre. Con la llegada de la contingencia en el primer trimestre tuvieron unas bajas en las ventas, lo que también perjudicó las utilidades de las microempresas.

Figura 3

Ventas / utilidades

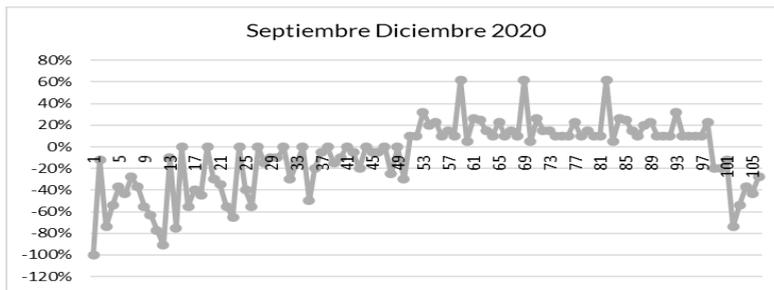


Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

La figura número 3 muestra las afectaciones que tuvieron los microempresarios sujetos de estudio y se visualiza que ese trimestre también tuvieron impactos negativos las ventas en relación con las utilidades que va desde un 20 % hasta un -100 % en el segundo trimestre. Por esta razón muchas microempresas no pudieron hacerle frente a la contingencia.

Figura 4

Ventas / utilidades



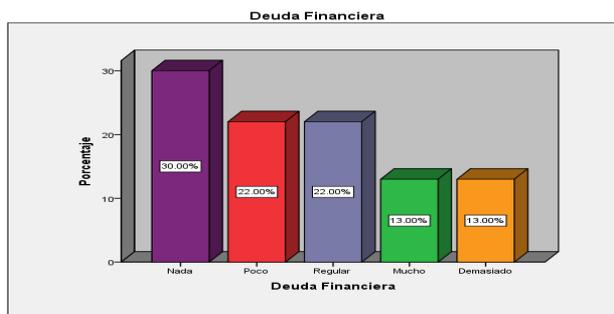
Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

En relación con las afectaciones que tuvieron las microempresas por COVID-19, por ejemplo, en cómo se vieron afectadas las ventas con respecto a la utilidades, se puede visualizar en la figura 4 que de nuevo hubo impactos a la baja, que van de un 20 % hasta un -100 %. Si bien es cierto algunas empresas tampoco pudieron hacer frente a la contingencia, lo que vino a disminuir las ventas y a provocar afectaciones importantes.

Asimismo se procedió a realizar otros cuestionamientos por las afectaciones del COVID-19 con respecto a problemas para cubrir compromisos financieros derivados de la pandemia. Se determinaron los siguientes resultados:

Figura 5

Deuda financiera

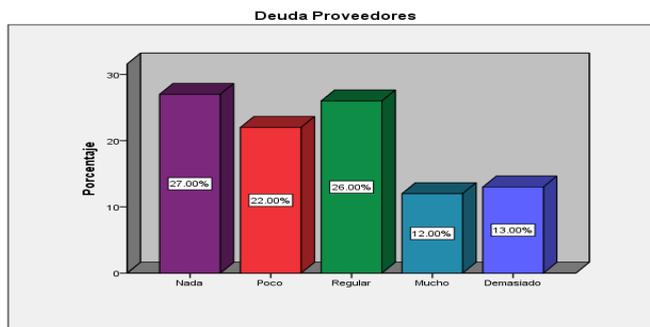


Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

Se puede visualizar en la figura 5, con respecto a la deuda financiera que el 70 % se vio afectado por el COVID-19, el 13 % de los microempresarios contestó que fue demasiada la afectación con respecto a la deuda, el 13 % contestó que mucho, el 22 % y 22 % regular y poco. Derivado del cierre de las microempresas éstas se vieron afectadas con respecto a la deuda financiera, aspecto fundamental para seguir la marcha de su negocio. Asimismo se determinó si el COVID-19 había afectado la deuda con proveedores como se muestra en la figura 6.

Figura 6

Deuda con proveedores



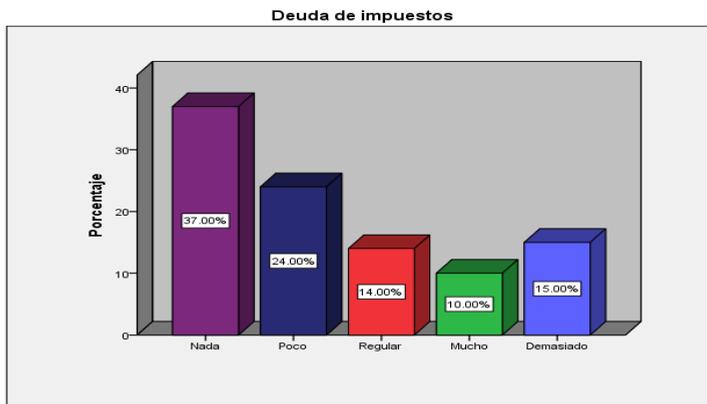
Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

También sucedió con la deuda a los proveedores las microempresas se vieron afectadas en un 73 % debido a que al momento de cierre tenían deudas con aquellos y la baja de las ventas vino a ser consecuencia de seguir con esas deudas se vuelve una problemática esencial de las microempresas el no poder hacer frente a sus deudas.

Otra de las afectaciones por las que se preguntó a los microempresarios fue con respecto a las deudas de impuestos con dependencias gubernamentales, tal como se visualiza en la figura 7.

Figura 7

Deuda de impuestos



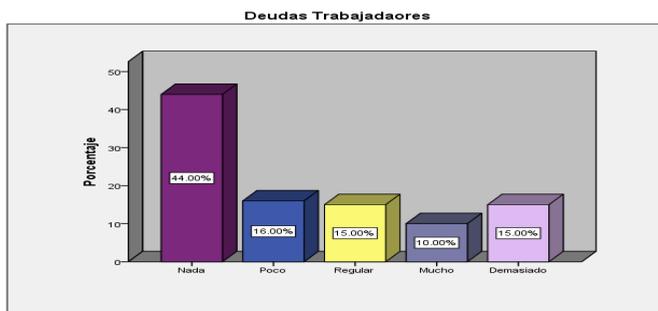
Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

Bajo el contexto anterior se puede observar en la figura 7, que un 67 % de los microempresarios tuvieron afectación con deudas de impuestos, y tan sólo el 37 % mencionó que no tienen este tipo de deudas. Bajo esta premisa se ve la afectación en las empresas por su cierre recurrente, ya que no pudieron hacer frente a los adeudos ya contraídos.

Otra de las preguntas que se generaron sobre ese tenor fue la afectación que tuvieron en la contingencia con deudas respecto a los trabajadores, como se visualiza en la figura 8.

Figura 8

Deuda con trabajadores



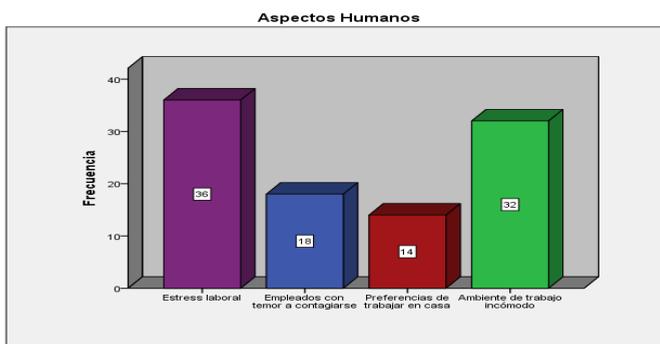
Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

Como se puede visualizar en la figura, el 64 % de los microempresarios consideran que sí les afectó el COVID-19 con respecto a las deudas que tienen con los empleados. Algunos estudios pronunciaron que tuvieron incluso la necesidad de despedir a empleados debido a que no podían seguir pagando salarios cuando las ventas bajaron.

Otra de las preguntas detonante en este estudio fue referente a las afectaciones que se tornaron sobre el recurso humano, tal como se visualiza en la figura 9 y que a continuación se describe.

Figura 9

Afectaciones sobre aspectos humanos



Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

Tal como se visualiza en la figura 9, los trabajadores tuvieron afectaciones ante la presencia del COVID-19, por lo que un 36 % de los microempresarios mencionó que hubo estrés laboral, un 32 % presentó un ambiente laboral incómodo, un 16 % de las

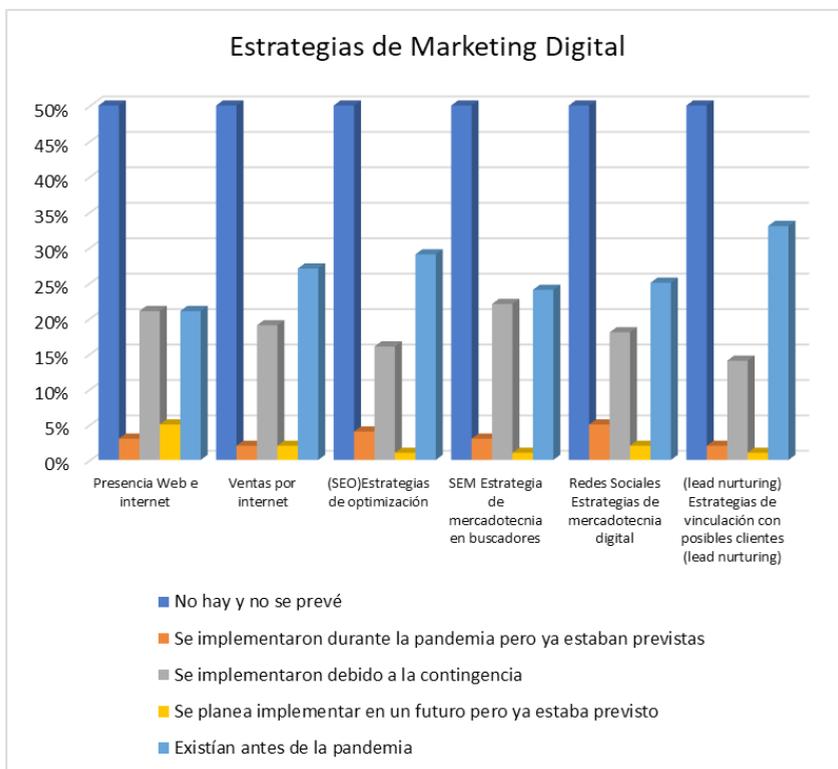
microempresas mencionó que existía temor a que los empleados se contagiaran, y un 14 % prefirió trabajar desde casa.

Resultados con respecto a las estrategias de *marketing* digital

Para dar cumplimiento al objetivo de investigación se procedió a analizar las estrategias de *marketing* digital implementadas por los microempresarios ante la contingencia de COVID-19. Con respecto al *marketing* digital, algo fundamental para este estudio fue analizar un aspecto que maneja el instrumento de investigación, que fueron las estrategias tecnológicas en las microempresas sujetas a estudio, por lo cual se procedió a realizar preguntas sobre esta índole, las cuales se relacionan en la figura 10.

Figura 10

Estrategias de *marketing* digital



Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

De acuerdo con la figura 10, se muestran las estrategias de *marketing* digital que se implementaron durante la contingencia, en cuanto a presencia de la empresa en la web. El 50 % de las empresas encuestadas comentaron que no hay y que no se prevé,

el 21 % que ya existían antes de la pandemia, el 21 % que se implementaron por la contingencia y el 5 % que se planea implementar en un futuro. Con respecto a las ventas por internet el 50 % de las microempresas comentaron que no existen ventas por internet y que no se prevén, el 2 % que ya estaban previstas y que se implementaron durante la pandemia, el 19 % se implementaron debido a la contingencia, el 2 % que se planean implementar en un futuro y un 27 % ya las estaba aplicando antes de la pandemia. Es de suma importancia este dato porque el 50 % de microempresas no utilizan las herramientas digitales para las ventas.

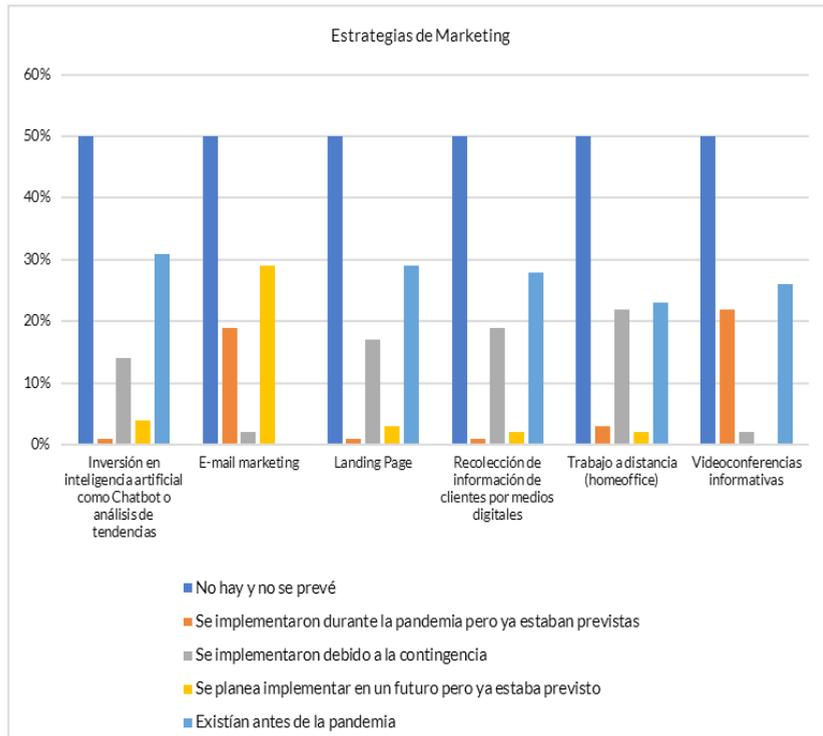
Para la estrategia de optimización (SEO), el 50 % de los microempresarios contestaron que no hay y que no se prevé, un 4 % dijo que ya estaba prevista y que se implementó durante la pandemia, un 16 % se implementó durante la contingencia, el 1 % planea implementarla en un futuro, aunque ya lo tenían previsto y un 29 % ya la tenían implementada antes de la pandemia. Asimismo, se preguntó sobre la estrategia de mercadotecnia en buscadores SEM y un 50 % del microempresariado coincidió en que no hay y que no se prevé, el 3 % ya lo había previsto y se implementó durante la pandemia, un 22 % se implementó durante la contingencia, el 1% lo planea implementar en un futuro, pero ya estaba previsto y un 24% ya lo tenían implementado antes de la pandemia. En cuanto a estrategias en redes sociales, vuelve a caer en la tendencia del 50 % donde no hay y no se prevén, un 5% que ya estaban previstas y que se implementaron durante la contingencia, un 18% se implementaron durante la contingencia, un 2 % que se planea implementar en un futuro, pero ya estaban previstas, y un 25 % ya existían antes de la pandemia. Esto esto nos lleva a visualizar que la mitad de las microempresas no utilizan el *marketing* digital como estrategia de venta.

Para la estrategia de vinculación con posibles clientes (*lead nurturing*), el 50 % de los microempresarios comentaron que no hay y que no se prevé, el 2% que ya estaban prevista y que se implementó durante la pandemia, el 14% lo implementó durante la contingencia, el 1 % lo planea implementar en un futuro, pero ya estaba previsto y un 33 % ya la tenía durante la pandemia.

Continuando con las estrategias de marketing digital se contemplaron otras en la figura 11.

Figura 11

Estrategias de marketing digital



Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

La figura 11 muestra si los microempresarios invertirían en inteligencia artificial como Chatbot o análisis de tendencia. El 50 % menciona que no existe y que no se prevé, el 1 % que se implementó durante la pandemia pero que ya estaban previstas, un 14 % se implementaron debido a la contingencia, el 4 % ya estaba prevista y se desea implementar en un futuro y un 31 % ya la aplicaba. Con respecto al E-mail marketing por correo electrónico, el 50 % de los microempresarios comentaron que no existe y que no se prevé, el 19 % lo implementó durante la pandemia, pero ya estaba previsto, un 2 % lo implementó durante la contingencia, el 29 % lo tenía antes de la pandemia. En cuanto a Landing Page, el 50 % de los microempresarios comentaron que no existen y que no se prevén, el 1 % ya lo tenía previsto y lo implementó durante la pandemia, el 17% lo implementó debido a la contingencia, el 3 % lo planea implementar en un futuro, pero lo tenía previstas, y el 29 % ya existían antes de la pandemia. Para la recolección de información de clientes por medios digitales, el 50 % no la tiene y no la prevé, el 1 % la implementó durante la pandemia, pero ya la tenía prevista, el 19 % se implementó durante la contingencia, el 2 % la planea implementar en un futuro, pero la tenía prevista, y un 28 % ya la tenía antes de la COVID-19. Vuelve el mismo

escenario, donde el 50 % de los microempresarios no adaptan tecnologías digitales a sus empresas, algo que actualmente se convierte en una necesidad.

Bajo este tenor se preguntó sobre el trabajo a distancia (*home office*). El 50% de los microempresarios mantienen la misma tendencia, pues no lo tiene y no lo prevé, el 3% ya lo había previsto y lo implementó durante la contingencia, el 22% lo implementó debido a la contingencia, el 2 % lo planea implementar en un futuro que se tenía previsto y un 23 % ya lo tenía antes de la pandemia. Para las videoconferencias informativas, el 50 % de los microempresarios mencionó que no existen y que no se prevé, el 22 % se implementaron durante la contingencia, pero ya estaban previstas, el 2 % lo planea implementar en un futuro pero ya las tenían planeadas, y un 26 % ya las tenían antes de la pandemia.

La figura 12 recopila estrategias sobre ventas por videoconferencias, adopción de plataformas de trabajo remoto y ventas por diferentes redes sociales. Se llega a los siguientes resultados.

Figura 12

Estrategias de marketing digital



Fuente: elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

De acuerdo con las ventas por videoconferencias, el 50 % de los microempresarios comentó que no existen y no se prevén, el 3 % que se implementaron durante la pandemia pero que ya estaban previstas, el 17 % la implementó debido a la contingencia, el 1 % planea implementarlas en un futuro, pero ya las tenía previstas, y el 29 % ya las tenía antes de la pandemia.

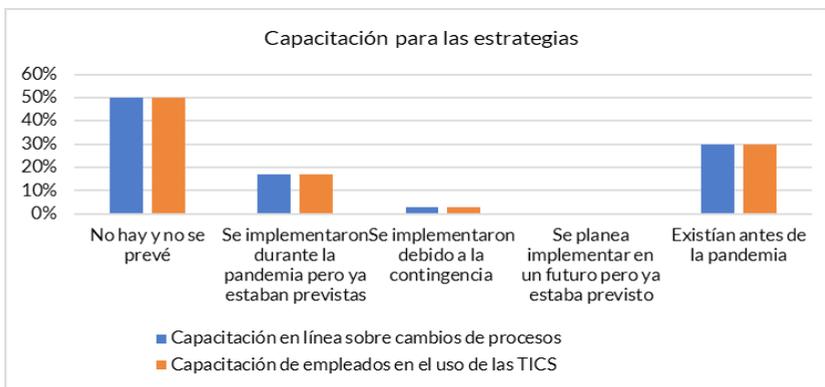
Otro de los aspectos importantes fue la adopción que tuvieron los microempresarios de plataformas remotas (Windows team, google workplance), el el 50% vuelve a comentar que no existen y no se prevén, el 1 % las implementó, pero ya estaban previstas, el 17 % las implementó debido a la contingencia, un 1 % las planea implementar en un futuro pero ya las tenía previstas y el 31 % ya las tenía antes de

la pandemia. En cuanto a las ventas por redes sociales (Facebook, Whatsapp, etc), vuelve a sesgarse. El 50 % dijo que no tienen y no se prevén, el 11 % las implementó durante la contingencia, pero ya las tenía previstas, el 17 % se implementó durante la contingencia, el 3 % las planea implementar en un futuro, y un 29 % ya las tenía durante la pandemia.

Y por último, se hizo necesario preguntar sobre la capacitación de los trabajadores con respecto a la incorporación de las estrategias de *marketing* digital, por lo que la figura 13 muestra los resultados.

Figura 13

Capacitación para las estrategias de marketing digital



Fuente: Elaboración propia basado en SPSS Versión 20.

En cuanto a la capacitación en línea sobre cambios en procesos, el 50 % mencionó que no hay y que no se prevé, el 17 % la implementaron durante la pandemia pero ya estaba prevista, el 3 % la implementó durante la contingencia, el 0 % la planea implementar en un futuro pero la tenía prevista y un 30 % ya la tenía durante la pandemia. En cuanto a la capacitación de empleados en el uso de las TIC, el 50 % vuelve a comentar que no existe y no se prevé, el 17 % la implementó durante la pandemia pero ya la tenía prevista, el 3 % la implementó durante la contingencia, el 0 % la planea implementar en un futuro pero ya la tenía prevista y un 30 % ya la tenía durante la pandemia. Como se puede visualizar las microempresas actualmente deben de adoptar el *marketing* digital pues es necesario para la continuidad de sus actividades.

Conclusiones y trabajo futuro

Después de hacer un análisis objetivo de los resultados, se puede concluir que actualmente las microempresas tienen mucho camino por recorrer, y ante la necesidad del uso del *marketing* digital tienen que aplicar las estrategias para la comercialización de sus productos, ya que son herramientas indispensables para hacer comercio. Bajo este tenor y de acuerdo con el análisis que se realizó durante el estudio, el 50 % de los

microempresarios no tiene previsto implementar estrategias de *marketing* digital y es importante que este 50 % se concientice de la necesidad de adaptarse a las nuevas tendencias digitales que existen, debido a que por el coronavirus cerraron la mayoría de las empresas nivel nacional, no importar el tamaño de éstas. Por eso que se hace necesario que las microempresas, principalmente de los sectores de estudio comercial y textil, puedan adaptarse a las nuevas entornos digitales debido a que los estudios indican que son necesarios para su funcionamiento.

Se debe considerar que al ser microempresas algunos estudios demuestran que éstas vienen con tendencias familiares, en donde tienen arraigadas costumbres como realizar comercio bajo una misma directriz sin adaptarse a los cambios. Por tal razón su estructura organizativa es carente y les impide adaptarse a las tecnologías actuales que son necesarias para enfrentar a la contingencia que existe actualmente en nuestro país.

Es así como se hace necesario poder concientizar a las microempresas de estos sectores para que conozcan la utilidad e importancia que tiene el *marketing* digital en nuestros días a fin que puedan hacerle frente a los problemas de índole de ventas, ya que también se detectó en el estudio la carencia que tienen respecto a planes de contingencia y con planes estratégicos. Por ello se requiere urgentemente dar a conocer la importancia planear y de poder visualizar al *marketing* digital como estrategia de continuidad para sus empresas.

En estudios futuros, se podría trabajar con estas mismas microempresas para capacitarlas en el uso de las tecnologías de la información, así como la importancia que tiene su aplicación en sus empresas y que puedan estar sujetas al cambio como beneficio. De igual manera se podría presentar un plan de estrategias de *marketing* digital que puedan ser adaptadas a las microempresas de acuerdo con su estructura organizacional.

Referencias

Aburto-Morales José Salvador, Romero Méndez, Josefina, Lucio-García Cinthya Ayerim y Madrigal-Bustamante, José André (2020). México ante la epidemia de COVID-19 (SARS-CoV-2) y las recomendaciones al Subsistema Nacional de Donación y Trasplante. *Revista mexicana de transpalantes*. 6-14. <https://dx.doi.org/10.35366/94024>

Colvée, J. (2014). *Estrategias de Marketing Digital para pymes*. ANETCOM.

Chaffey, Dave y Ellis-Chadwinck, Fiona (2014). *Marketing digital. Estrategia, implementación y práctica*. Pearson.

- Diago, A. y Martínez, M. (2017). Elementos para la estrategia de marketing digital en empresas agroindustriales. *Revista A&D*. 47(2), 184-193.
- Gutiérrez, C. y Nava Rogel, R. M. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enlace*. 13(1), 45-61. <https://doi.org/1690-7515>
- Hernández S. R., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M. y Torres, C. P. M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVIED-IE) 2020. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ecoviedie/2020/>
- Ivoskus, D. (2010). *Obsesión digital. Usos y abusos en la red*. Norma.
- Merodio Juan (2018). *Marketing en Redes Sociales*. <https://www.turiskopio.com/>
- Secretaría de Economía. (2020). La secretaria de Economía, Graciela Márquez, presenta el plan de reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas. *Gobierno de México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/articulos/la-secretaria-de-economia-graciela-marquez-presenta-el-plan-de-reapertura-de-las-actividades-sociales-educativas-y-economicas>
- Secretaría de Salud (SSA)(2020). Aviso Epidemiológico-Casos de infección respiratoria asociados a Coronavirus (COVID-19). Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/549946/Comunicado_Tecnico_Diario_COVID-19_2020.04.30.pdf

Semblanza de la autora

Liliana de Jesús Gordillo Benavente: es originaria de Tapachula, Chiapas. Radica actualmente en Tulancingo de Bravo Hidalgo, México y es egresada de la carrera de Contaduría Pública por la Universidad Autónoma de Chiapas, estudió la maestría en Administración con Formación en Organizaciones por la Universidad Autónoma de Chiapas, y el doctorado en Dirección y Marketing por la Universidad Popular Autónoma de Puebla (UPAEP). Actualmente es profesor investigador del área de posgrado de la Universidad Politécnica de Tulancingo. Cuenta con perfil deseable Prodep 2019-2022. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores candidata, y del cuerpo académico Desarrollo Empresarial; cuenta con publicaciones de capítulos de libros y artículos en revistas arbitradas a nivel nacional e internacional: liliana.gordillo@upt.edu.mx.

Fedra Helena Rea Vargas, José Felipe Cupul May

RESILIENCIA EN EMPRESAS DURANTE LA CONTINGENCIA SANITARIA EN SOLIDARIDAD, QUINTANA ROO

Universidad Tecnológica de la Riviera Maya

Resumen

Quintana Roo es una entidad preponderadamente turística, pero con la llegada de la pandemia inició una crisis en el estado, pues del turismo surgen una amplia gama de actividades y empresas que se encuentran interconectadas. Debido a las medidas adoptadas ante la pandemia, como las restricciones en los viajes y la disminución de la actividad turística hubo pérdidas significativas, que llevaron a las emeorasas a reestructurarse y adoptar nuevas estrategias para poder subsistir. El presente estudio es de tipo descriptivo y tuvo por objeto

actitudes de resiliencia y los aprendizajes de las empresas en el municipio de Solidaridad, en los trimestres del año 2020. La información obtenida arrojó que las empresas observadas adoptaron actitudes resilientes frente a los retos de la pandemia, al implementar nuevos procesos y estrategias creativas que les permitieron adaptarse, sobrevivir y aprender.

Introducción

La actividad turística se ha convertido en una de las más importantes fuentes de empleo y economía a nivel global, este sector representa casi el 11 % del PIB mundial y genera uno de cada 11 empleos directos (Ruíz Hermoso, 2020). De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2018), México se encuentra en el séptimo lugar dentro del *ranking* de llegadas turísticas internacionales, el estado de Quintana Roo aporta la tercera parte de las llegadas de turistas internacionales que viajan a México; del sector de viajes y del turismo depende el 85 % de la economía del estado, pues comprende una amplia gama de actividades y empresas que se encuentran interconectadas, por ejemplo: hoteleras, restauranteras, tour-operadores, transportes, guía de turistas, parques recreativos, entre otros.

Con la llegada de la pandemia inició una crisis en el estado que propició una caída drástica del empleo, cierre de establecimientos mientras durara la contingencia y recorte de personal. Otras se vieron obligaron a incorporar nuevas prácticas, modificar los planes que se tenían establecidos y generar nuevos aprendizajes para poder sobrevivir y adaptarse a la nueva normalidad.

Bajo dicho contexto surge la necesidad de documentar las experiencias de las empresas para enfrentar los efectos de la pandemia. Por tal razón, el presente estudio describe la información recolectada por medio de la administración de un cuestionario a 21 empresas de diferentes giros y una entrevista realizada a un líder sindical del municipio de Solidaridad, Quintana Roo, con el objetivo de identificar las estrategias, actitudes de resiliencia y aprendizajes de las empresas durante la contingencia sanitaria, en los trimestres del año 2020.

Revisión de la literatura

El estado de Quintana Roo cuenta con 50 212 km², lo cual representa en extensión el 2.26 % de la superficie total de México; en cuanto a población ocupa el lugar 26 a nivel nacional por su número de habitantes¹. En el aspecto económico, los resultados definitivos de los Censos Económicos Quintana Roo 2019 elaborados por el INEGI refieren que el 46.6 % de los establecimientos en el estado corresponde al sector de servicios no financieros, 45.5 % al comercio, 5.9 % a las manufacturas y el 2 % al resto de actividades económicas (INEGI, 2020). A su vez, el total de unidades económicas del estado refleja que el 62.7 % corresponde a establecimientos formales, y el 37.3 % a negocios informales. En cuanto a la generación de empleo en estos dos grupos, el 91.7 % del personal ocupado labora en negocios formales y 8.3% en establecimientos informales.

Previo a la pandemia, la Secretaría de Turismo del estado mencionó que en 2019 llegaron a Quintana Roo 22.8 millones de personas vía aérea y 7.2 millones en crucero; la derrama de estos turistas fue superior a 15 mil millones de dólares. De los turistas que arribaron en 2019, el 63.4 % se trató de extranjeros y el 36.6 % de nacionales;

1 México en cifras INEGI. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/areasgeograficas/?ag=23>

para el 2020 el pronóstico era similar o superior al año anterior, sin embargo, la contingencia sanitaria cambió significativamente los indicadores.

Quintana Roo y la COVID-19

En diciembre de 2019, la Organización Mundial de la Salud dio a conocer la existencia de la COVID-19, enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, la cual es transmitida de persona a persona. Para el 30 de enero del 2020 fue declarada por la misma institución como una emergencia de salud pública internacional y el 11 de marzo de 2020 se declaró pandemia (DOF, 2020). En Quintana Roo, los primeros efectos surgen a partir del 26 de febrero del 2020, cuando en Cozumel atraca un crucero de MSC Meraviglia con 4500 pasajeros y 1500 tripulantes, el cual tenía un caso sospechoso de coronavirus, y después de haber sido rechazado por Jamaica e Isla Gran Caimán solicita permiso para desembarcar. Esta noticia reforzó una paranoia global que no se había manifestado hasta este momento en el estado (El País, 2020).

Los primeros efectos en la economía mexicana se presentaron el 12 de marzo cuando se tuvo el primer mínimo histórico del peso frente al dólar. También se presentaron efectos negativos en la Bolsa Mexicana de Valores con la caída de un 7 %, y la suspensión de operaciones durante 15 minutos, la cual es definida como un sistema mediante el cual se evitan ventas masivas de pánico permitiendo así que regresen a la calma los mercados (Milenio, 2020).

El Gobierno Federal dio a conocer la Jornada Nacional de Sana Distancia y posteriormente el 14 de marzo, la suspensión de actividades escolares. Para el 30 de marzo, la Secretaría de Salud junto con el Consejo de Salubridad General decretaron la suspensión inmediata de las actividades no esenciales, para disminuir la carga de enfermedad y muerte por COVID-19.

En los primeros días de marzo, el aeropuerto de Cancún disminuyó sus operaciones de 550 vuelos diarios que se esperaban a 200 vuelos diarios. Para abril el número de vuelos se redujo en un 80 %, con lo cual dejaron de llegar cerca de un millón de pasajeros (Vázquez, 2020). La cancelación de vuelos y la falta de llegada de turistas provocaron el cierre de gran parte de la cadena productiva turística. Asimismo, la ocupación hotelera bajo al 36 % y para finales de marzo fue de 7.1 % en Cancún, lo cual afectó significativamente el indicador de empleo, pues para el 8 de abril la Secretaría del Trabajo y Previsión Social indicó que en Quintana Roo hasta esa fecha se habían perdido 63 847 empleos formales.

En el municipio de Solidaridad se instauraron filtros de seguridad en la entrada y salida; se cerraron las playas y algunas de las principales calles para evitar el contagio; además el gobierno del estado fletó autobuses que llevaron a trabajadores desempleados a sus estados de origen; adicionalmente el cierre de las fronteras y se suspendieron los de viajes. Estas medidas contribuyeron a la suspensión de las actividades económicas del municipio de Solidaridad. Para abril del 2020 el número

de caso positivos por coronavirus en el municipio de Solidaridad fue de 2 926 y las defunciones 295 (SESA, 2020).

Apoyos y subsidios a empresas en Quintana Roo

El gobierno de Quintana Roo implementó medidas y programas para apoyar a la población de esta entidad federativa, dichos programas aplicaban tanto a la población en general como a los emprendedores y empresarios (Gobierno de México, 2020). Entre los apoyos a las empresas se encuentran:

- 1) Beneficios fiscales para el pago de impuestos: un 40 % de estímulo fiscal en el mes de junio a arrendadoras que estuvieran al corriente con sus pagos. Refrendo y comodato de las licencias de bebidas alcohólicas hasta junio del 2020. Estímulo fiscal del 45 % al 70 % en licencias de bebidas alcohólicas. Un 90 % en la recepción y evaluación de documentos para auditorías ambientales. Diferimiento en la presentación de las declaraciones de impuestos sobre nóminas, hospedaje y extracción de materiales.
- 2) Apoyos con créditos, en el caso de artesanos créditos por \$1 500 pesos con una tasa de interés del 1 % mensual y créditos para emprendedores hasta por \$10 000 con una tasa de interés del 1 % mensual.

Metodología

Métodos

El presente es un estudio de tipo descriptivo con enfoque mixto, con el objetivo de identificar las estrategias, actitudes de resiliencia y los aprendizajes de las empresas en Solidaridad, Quintana Roo, durante la contingencia sanitaria, particularmente en los trimestres del año 2020. Se utilizaron dos instrumentos: un cuestionario de opción múltiple, cuyos resultados se analizaron cuantitativamente, y una guía de entrevista con preguntas abiertas analizadas de forma cualitativa.

Población

Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia a empresas ubicadas en el municipio de Solidaridad, Quintana Roo. El cuestionario fue administrado a 21 empresas con los siguientes giros: administración de hoteles y condo-hoteles (2), renta de baños portátiles (1), restaurantes y cafeterías (2), venta de artículos de oficina (1), agencia de demostradoras y promotores (1), despacho contable (1), fotografía (1), organización de eventos (2), mueblería (1), parques temáticos (1), hoteles (4), servicios de limpieza (1), energías renovables (1), Comercialización de pinturas (1), guarderías del sector privado (1).

Respecto al sector al que pertenecen, el 77 % se dedica al sector servicio y 23 % al comercio.

El número de empleados de las empresas encuestadas son los siguientes: 13 empresas tienen de 1 a 10 empleados, una empresa de 11 a 30 empleados, una empresa de 31 a 50 empleados, cinco empresas de 51 a 250 empleados y una empresa más de 250 empleados

El 100 % de las empresas se encuentran dentro del municipio de Solidaridad en el estado de Quintana Roo.

Respecto a los canales preferenciales de transacciones, el 19 % de las empresas manifestó utilizar sólo la distribución propia como canal; el 29 % utilizar como canal la física en planta; el 14 % de las empresas la distribución a través de comercio electrónico; y el 38 % restante manifestó utilizar una combinación entre la distribución propia, física en planta y el comercio electrónico.

Asimismo, se realizó una entrevista a profundidad a la presidente de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra) de Solidaridad, Quintana Roo.

Instrumentos

1. El instrumento denominado “cuestionario de estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19”, el cual consta de 27 ítems, que contemplan los siguientes ámbitos o dimensiones:
 - Datos generales de la empresa
 - Planes estratégicos en casos de crisis o desastre
 - Afectaciones por COVID-19
 - Estrategias implementadas por la contingencia sanitaria
 - Reacción de los clientes / consumidores
 - Actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia
 - Aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19
2. La guía de la entrevista a profundidad cuenta con 15 ítems los cuales contemplan los siguientes ámbitos o dimensiones:
 - Opinión sobre el coronavirus y la pandemia.
 - Planes estratégicos
 - Postura ante la COVID-19 desde la alta dirección
 - Planes de contingencia ante situaciones económicas turbulentas
 - Reacciones de los clientes
 - Planes establecidos a partir de la COVID-19
 - Acciones, decisiones y medidas que se han tomado para mantener la empresa en el mercado

Ambos instrumentos fueron diseñados por los Cuerpos Académicos UCOL-CA-114 Gestión e innovación para un desarrollo sostenible y UCOL-CA-060 Estudios de turismo y competitividad de la Universidad de Colima.

Procedimientos

En la primera etapa se realizó contacto con la Canacintra, para realizar una entrevista a profundidad. Adicionalmente se contactaron diversas empresas que quisieran participar en el proyecto de investigación, a través de contestar el cuestionario.

En la etapa de trabajo de campo, se enviaron las cartas de invitación a las empresas que aceptaron participar y se administró vía remota el instrumento, empleando Google Forms.

En la etapa de presentación de resultados, se redactó la información arrojada por la encuesta y la entrevista, y se realizaron las sugerencias correspondientes.

Resultados y discusión

Enseguida se describen los resultados obtenidos de la recopilación de la información, iniciando por los datos cuantitativos del “cuestionario de estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19”.

Primer ámbito: planes estratégicos en caso de crisis o desastres.

Se encontró que el 76.2 % de las empresas encuestadas no contaba con fondos para crisis, además, el 42.9 % de las empresas no cuenta con planes estratégicos para casos de contingencia, el 33.3 % se encuentra trabajando en dichos planes y sólo el 23.8 % cuenta con planes de contingencia.

Entre el grupo de empresas que cuenta con planes estratégicos o que se encuentra trabajando en ellos, se observó que les dan prioridad de acuerdo con el área al cual van dirigidos, pues el 29% les da mayor importancia a los planes financieros, el 19% consideran que los planes de recursos humanos y ventas son importantes, el 10% de las empresas considera a los planes de mercadotecnia como importantes, finalmente, un 9% manifiesta que los planes de producción y de tecnología son importantes.

Segundo ámbito: afectaciones por COVID-19.

En el área financiera, se encontró que en el primer trimestre (enero-marzo del 2020) de la pandemia, el 76.2 % de las empresas encuestadas presento una disminución en las ventas/utilidades, con un rango en la disminución del 3.4 % hasta el 90 %. Es conveniente mencionar que la única empresa que presentó un aumento del 80 % en sus ventas y utilidades, se dedica a la fotografía y su canal de comercialización son las redes sociales.

Para el segundo trimestre (abril-junio del 2020), el porcentaje de empresas con disminuciones en sus ventas y utilidades aumentó a un 85.3 %, con pérdidas que iban del 3.1 % al 99 %. Sólo el 14.28 % de las empresas manifestó que no tuvo ninguna

disminución en las ventas, los giros de estas empresas son: un despacho contable, bienes raíces y una empresa dedicada a la desinfección de hogares y empresas.

En el tercer trimestre (julio-septiembre del 2020), el número de empresas con disminución de las ventas/utilidades seguía en ascenso hasta el 85.7 %, en un rango de pérdidas del 2 % hasta un 99 %.

Finalmente, para el trimestre octubre-diciembre del 2020 se dio un ascenso al 76.2 % de empresas que tuvo una disminución en las ventas/utilidades y pérdidas que oscilaban entre el 2 % hasta el 80 %. Por lo tanto, se puede observar que el segundo y tercer cuatrimestre del año 2020 fueron los de mayor afectación a las empresas del municipio de Solidaridad, causadas principalmente por las restricciones necesarias para el distanciamiento social.

Otro efecto de la pandemia en el área financiera fueron los problemas derivados para cumplir con los pagos de deuda con los proveedores, las contribuciones al gobierno (impuestos) y con los trabajadores. Los problemas que tenían mayor incidencia fueron los compromisos financieros con los trabajadores en un 38 %, posteriormente la deuda financiera 33 %, seguidos por los compromisos financieros con los proveedores 29 %, posteriormente el cumplimiento con las contribuciones al gobierno (impuestos) 20 en un por ciento.

Sobre las afectaciones de la pandemia en el área de recursos humanos, se observó que el 71% de las empresas encuestadas mencionó que el mayor problema fue la generación del estrés laboral, seguido por un 47 % de las empresas que mencionó que sus empleados estaban temerosos de contagiarse; un 33 % de las empresas mencionó que sus trabajadores preferían trabajar desde casa.

La tercera área afectada fue la relacionada con los proyectos de crecimiento de las diferentes áreas de la empresa, pues se identificó que el 90.5 % de las empresas tenía planes de crecimiento, de las cuales el 50 % canceló sus planes, el 30 % las interrumpió indefinidamente y 20 % las ajustó.

Tercer ámbito: estrategias implementadas por la contingencia sanitaria.

a. Estrategias tecnológicas.

En cuanto a las estrategias tecnológicas el 52 % de las empresas mencionó que previo a la contingencia utilizaba un sitio web y redes sociales como una estrategia de comercialización y el 10 % mencionó que tiene considerado incorporar tanto el sitio web como redes sociales.

El 33 % de las empresas utilizaba estrategias SEO y SEM, y sólo un 5 % incorporará en un futuro la optimización en buscadores (SEO) y el 14 % considerará utilizar estrategias en buscadores (SEM).

Respecto al uso de una estrategia de vinculación con posibles clientes (*lead nurturing*) el 48 % de las empresas ya lo utilizaba antes de la contingencia y el 14 % considera incorporarlo.

En relación con la inversión en inteligencia artificial como son los *chatbots*, sólo el 19 % de las empresas trabajaba con ellos y sólo el 5 % de las mismas piensa incorporarlo a sus estrategias.

En cuanto al uso del *marketing* por correo electrónico, el 38 % de las empresas las utilizaba antes de la pandemia, 19 % lo incorporó y un 10 % lo considera para un futuro.

El 43 % de las empresas usaba *landing pages* como páginas de primer contacto con sus clientes y un 10 % de las empresas considera incorporarlas próximamente.

En relación con la recolección de la retroalimentación de los clientes por medios digitales (redes sociales, *e-mail*), el 48 % de las empresas encuestadas menciona que existían antes de la pandemia; el 29 % de las empresa que la reactivó; el 14 % la considera a futuro y un 10 % menciona que no existe.

Respecto al trabajo a distancia, sólo el 5 % de las empresas lo tenía antes de la pandemia, un 58% lo activó o lo tenía previsto. En cuanto al uso de plataformas de trabajo remoto (Windows teams, Google workplace) el 29 % de las empresas menciona que ya las utilizaba y un 38 % las activó o las previeron durante la contingencia. Por otra parte, las videoconferencias informativas solo se usaban en el 10% de las empresas antes de la pandemia y, un 53 % las incorporaron o las tenían previstas; y las ventas por videoconferencias sólo eran utilizadas por el 10 % de las empresas antes de la pandemia y un 38 % las incorporó durante la pandemia.

En la capacitación de los empleados en línea sobre los cambios en los procesos, el 33 % ya los manejaba, el 33 % los reactivó o los tenía previsto. Y sobre la capacitación de los empleados en el uso de las tecnologías de la información y comunicación, el 29 % de las empresas ya lo había realizado y sólo el 29 % lo activó o lo tenía previsto.

En los riesgos en la adopción de TIC, el 48 % de las empresas mencionó que manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias, el 52 % de las empresas usó una mezcla de estrategias conjuntas como lo son imitar acciones de la competencia, recolectar retroalimentación de los clientes y el uso de modos creativos de adaptarse a las circunstancias.

b. Estrategias diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC.

Por el contrario, respecto a las estrategias que emplearon las empresas sin el uso de TIC, el 95.2 % mencionó que brindó capacitación a los empleados sobre implementación de medidas sanitarias, el 85.7 % implementó medidas sanitarias para tranquilidad de los clientes, el 28.6 % brindó capacitación de manera presencial a los colaboradores; el 42.9 % de las empresas diseñó nuevos productos o servicios, el 23.8 % incorporó los pedidos telefónicos y entrega a domicilio, el 19 % realizó

procesos innovadores diseñados para enfrentar la pandemia. Adicionalmente el 14.3 % de las empresas estableció la integración de redes de empleados, mientras el 28.6 % incorporó redes de cooperación con organismos.

- c. Recurrir a los apoyos o subsidios que recibieron las empresas a nivel federal, estatal o municipal.

Se identificó que sólo una empresa recibió un apoyo federal a través del programa “A la palabra”, con un importe de crédito de \$25 000 y ninguna empresa fue beneficiada con los subsidios federales. A nivel estatal, sólo una empresa de las encuestadas recibió un subsidio al 3% sobre la nómina. Por último, a nivel municipal sólo una empresa recibió apoyo en especie a través de la sanitización de su negocio.

- d. Estrategia de *downsizing*.

Se exploró las principales estrategias *downsizing* realizadas por las empresas encuestadas y se obtuvo lo siguiente:

Lo primero fue la disminución de productos o servicios, que se presentó en el 71.4 % de las empresas encuestadas en porcentajes que van desde el 2 % al 99 %; en segundo lugar, fue la disminución del personal, pues el 61.9 % de las empresas manifestó haber reducido el porcentaje del personal desde un 1 % hasta un 80 %. También en el segundo sitio se encontró la disminución de la producción con el 61.9 % de las empresas participantes que disminuyó su producción; en tercer lugar, se ubicó la disminución de las jornadas laborales, con el 52.4 % de las empresas encuestadas, en este grupo el 28.6 % de las empresas disminuyó su jornada en un 50 %, el 14.3 % disminuyó en 40 % la jornada laboral y el 9.5 % presentó una disminución en 25 por ciento.

Se menciona de forma particular la cancelación de proyectos e inversiones, en donde el 85.7 % de las empresas canceló proyectos y el 66.7 % canceló inversiones.

Quinto ámbito: las reacciones con los clientes.

El 71.4 % de las empresas manifestó que tuvo una disminución del número de clientes, el porcentaje de pérdida fue en un rango de 3 % hasta el 90 por ciento.

En la comunicación de los clientes para pedir información de cómo comprar o contratar servicio, el 81 % de las empresas encuestadas recibió solicitudes de información por redes sociales, además, el 66.7 % de las empresas también recibió llamadas con el mismo propósito.

Durante la contingencia el 71.4 % de las empresas mencionó que sus clientes solicitaron mejores medidas sanitarias y el 47.6 % de las empresas encuestadas recibió sugerencias para nuevas formas de comercio de parte de sus clientes.

En cuanto al comportamiento general de sus clientes el 76.2 % de las empresas observó cambios en los comportamientos de las compras.

Sexto ámbito: actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia.

En relación con las actitudes resilientes presentes en los empleados, el 66 % de los directivos mencionó observar una actitud positiva, el 61 % observó una actitud para garantizar un buen ambiente laboral, el 57 % observó actitudes de resistencia a la presión, el 52 % observó actitudes resolutivas y el 47 % observó actitudes para la previsión.

Séptimo ámbito: Aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19.

En las encuestas administradas a los directivos podemos observar que los aprendizajes por orden de importancia son los siguientes:

El primero fue la creación de planes de contingencias, crisis o desastres, pues el 85.7 % de las empresas encuestadas lo menciona como el más importante.

En segundo lugar fue contar con un fondo para contingencias, pues el 81 % de los directivos de las empresas considera que es importante.

Respecto a los aprendizajes con menor importancia, el 47.6 % de las empresas consideró que la implementación del comercio electrónico y un plan de *marketing* digital son los aprendizajes con menor importancia, seguido del aprender a usar las redes sociales con una mención del 42.9 por ciento.

A continuación, se presenta un resumen de los temas tratados en la entrevista con la Lic. Ilse Espadas León, presidente de la Canacinfra, delegación Playa del Carmen.

En el primer tema de la entrevista la presidente de la Canacinfra mencionó que “al conocer la existencia del coronavirus esperaban que el comportamiento fuera el mismo que el de la influenza, no se esperaba que se prolongará por tanto tiempo. No tenían previsto que la pandemia afectara de esta manera, pero al ser Quintana Roo un estado que depende 100% de turismo, la cadena de servicios se vio afectada un negocio detrás del otro”.

En respuesta a la pregunta: ¿cuáles fueron los sentimientos que presentaron ante la situación de la pandemia? Mencionó que “fue de incertidumbre, no había certeza del panorama que les esperaba. Antes de la pandemia no contaban con planes sanitarios específicos para ésta, contaban con otro tipo de protocolos que son los que se utilizan en la zona geográfica donde nos encontramos, como son los de huracanes. Se tuvo que crear un plan sanitario que se integró al Programa de Protección Civil. También considero que ni el gobierno contaba con dichos planes sanitarios”.

Considerando la presencia del COVID-19, en su rol como líderes de la Asociación, mencionó que “fueron reaccionando conforme a las indicaciones que fue dando el gobierno, se fueron adaptando al color del semáforo y se fueron implementando distintas estrategias”.

En otro momento mencionó “no contaban con un plan para una situación económica que fuera turbulenta como la que se presentó”

Al ser cuestionada respecto a que si habían considerado un plan donde se planteará un escenario donde no se contara con ningún cliente en un periodo prolongado de tiempo, la entrevistada mencionó que “Quintana Roo al ser un estado turístico históricamente ha tenido un flujo constante y sólo tenían previsto las temporadas altas y bajas”.

Al cuestionarle cuál consideraba que sería la reacción de los clientes, mencionó que “no tenían una certeza de la reacción, todo se ha ido dando conforme se ha avanzado la pandemia. Aunque actualmente existe un 30 % a 40 % de reactivación económica, aunque existen varias empresas que cerraron porque tenían gastos fijos importantes como lo son las rentas”.

Al cuestionar si han pensado en trabajar un plan de contingencia y protocolos para un escenario sin clientes, mencionó que “hasta ahora no habían presentado momentos de crisis como el COVID-19, a pesar de estar acostumbrados a la temporada baja y que ante esta pandemia sus agremiados tomaron las siguientes acciones:

- Reducción de la plantilla laboral
- Adopción del servicio a domicilio
- Cierre temporal de las empresas
- Algunas empresas optaron por los cierres definitivos”.

Finalmente, al indagar en el escenario que vislumbra a futuro, la entrevistada mencionó “que la mayoría de las empresas se han adaptado a esta nueva realidad, han incorporado estos protocolos sanitarios adoptándolos como procedimientos propios”.

Conclusiones y trabajo futuro

La contingencia sanitaria por COVID-19 es un fenómeno de salud y socioeconómico, para el cual las empresas del municipio de Solidaridad no estaban preparadas, pues el 76.2 % no contaba con fondo contingencias, crisis o desastres y sólo el 23.8 % contaba con planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en casos de contingencia. Por lo tanto, las empresas fueron vulnerables a los efectos de la pandemia y de mantenerse sin fondos ni planes serán vulnerables a otros fenómenos de salud y socioeconómicos que pudieran presentarse en un futuro, de tal forma es importante que las organizaciones empresariales y las empresas de forma individual integren como estrategia prioritaria la capacitación para el diseño e implementación de la evaluación y gestión de riesgos. Dicha evaluación y gestión de riesgos sería una actividad que las empresas realizarían de forma anual, por razones de un contexto cada vez más cambiante.

El desarrollo e implementación de planes y fondos para contingencias, crisis y desastres deberá tener un carácter integral, considerando los aspectos financieros, recursos humanos, ventas, producción, tecnología y mercadotecnia, pues cada uno

sufrió afectaciones significativas, como se pudo observar en los resultados presentados en la sección de resultados.

Al no contar con planes de contingencias, desastres y crisis, en un principio las empresas implementaron estrategias con base en las recomendaciones emitidas por el gobierno, centradas principalmente en las medidas para mantener el distanciamiento social y no en atención a los efectos de la pandemia en áreas como los recursos humanos, las ventas, la producción, el uso de la tecnología y la mercadotecnia. Estas últimas fueron atendidas conforme la crisis les exigió realizar mejoras o disponer de ellas, por ejemplo: el *home office* y el uso de las redes sociales, entre otras.

De tal forma, las acciones llevadas a cabo para atender esta crisis sanitaria han puesto en evidencia las carencias tecnológicas y administrativas de las empresas, las cuales han tenido que reorganizarse y utilizar nuevos métodos que permitan, por un lado, seguir en contacto con sus clientes y, por el otro, garantizar la salud física y emocional de los colaboradores.

Por ejemplo: en el contexto de pandemia, la comunicación es la clave y a pesar de que la mayor parte de las empresas manifestó tener una disminución del número de clientes no perdió el contacto con ellas, pues encontró la forma de seguir en contacto a través de las redes sociales como el canal más utilizado.

Otro ejemplo fue el hecho que los clientes, a pesar de disminuir sus compras durante el periodo de contingencia, solicitaron la incorporación de nuevas formas de comercio, lo cual reflejó que éstos seguían interesándose en los productos o servicios ofertados y las empresas tuvieron la oportunidad de adoptar estrategias digitales para minimizar los efectos del aislamiento y la desconexión con sus compradores, algunas incluso incrementaron sus ventas.

Por esto se puede notar que las empresas tuvieron que desarrollar actitudes resilientes de forma rápida a fin de enfrentar cada reto que la pandemia trajo conforme los meses de contingencia fueron avanzando. Para lograr lo anterior, el recurso humano fue fundamental al esforzarse por mantener una actitud positiva ante la contingencia y un buen ambiente laboral.

Las actitudes de resiliencia también se pueden observar en el hecho de que las empresas, en palabras de sus directivos, obtuvieron tres aprendizajes significativos: 1) contar con un plan para casos de crisis, 2) contar con un fondo para contingencias; y 3) estar a la vanguardia en los procesos y la implementación del comercio electrónico

Se puede concluir que la pandemia trajo un contexto incierto y con retos para cada área de las empresas, las cuales demostraron ser resilientes al implementar nuevos procesos y estrategias creativas que les permitieron adaptarse y sobrevivir, de ahí que sean un ejemplo y den testimonio para futuros retos.

Recomendaciones

Con base en la información obtenida y con el propósito de anticiparse a escenarios similares a la pandemia, se mencionan las siguientes prácticas empresariales:

- La evaluación de riesgos en todas las áreas de la empresa como son recursos humanos, cadena de suministros o clientes.
- Establecer un plan de contingencia para las emergencias, de acuerdo con el análisis realizado.
- Crear un fondo para emergencias.
- Contar con un equipo de toma de decisiones de emergencia, de tal manera que faciliten la implementación de los planes establecidos.
- Establecer canales de comunicación eficaces entre todos los actores involucrados: colaboradores, clientes, proveedores, alta dirección, entre otros.
- Procurar el bienestar físico y emocional de los colaboradores, estableciendo lineamientos de trabajo, reforzando las medidas sanitarias y garantizando la seguridad del entorno de trabajo.

Referencias

DOF. (31 de marzo del 2020). Diario Oficial de la Federación. ACT-PUB25/03/2020.1. Recuperado de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590793&fecha=31/03/2020&print=true#:~:text=El%2011%20de%20marzo%20de,%2D19%20como%20pandemia.

G.Z.. (27 de febrero de 2020). México permite atracar a un crucero rechazado de varios puertos por temor al coronavirus. El País. Recuperado de https://elpais.com/sociedad/2020/02/26/actualidad/1582755813_872936.html

Gobierno de México (1 de junio de 2020). Quintana Roo. Medidas y programas para apoyar a la población de la entidad federativa. *Gobierno de México*. Recuperado de <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/articulos/quintana-roo-245197>

INEGI. (2020). Censos Económicos 2019. Recuperado el 13 octubre de 2020. de <http://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Milenio. (29 de marzo de 2020). Caída del peso y suspensión de clases: cronología del coronavirus en México. *Milenio.com*. Recuperado de <https://www.milenio.com/politica/coronavirus-mexico-linea-mapa-resumen-covid19>

Patiño Fierro, M. P. y Cruz Reyes, G. (2020). *Las medidas adoptadas por las entidades federativas ante la emergencia del COVID-19*. Dirección general de la difusión y publicaciones. Recuperado de <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/>

handle/123456789/4856/CuadernoDeInvestigaci%C3%B3n_7%20%28F%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y

SESA. (2020). Comunicado Técnico. *Quintana Roo.gob.mx*. Recuperado de <https://qroo.gob.mx/sesa/nuevo-coronavirus-covid-19>

Vázquez, J. (9 de abril del 2020). Aeropuerto de Cancún trasladará todas sus operaciones diarias a la terminal 4. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Aeropuerto-de-Cancun-trasladara-todas-sus-operaciones-diarias-a-la-terminal-4-20200409-0066.html>

Semblanza de los autores

Fedra Helena Rea Vargas: Maestra en Mercadotecnia Estratégica por el IEU, licenciada en Administración. Profesora de tiempo completo de la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya. Actualmente adscrita al Programa Educativo de Administración impartiendo asignaturas en modalidad bilingüe, tutorías, así como asesorías y dirección de proyectos de titulación. Ha desarrollado de asignaturas para modelo semipresencial, presencial y en línea. Coautora de cinco artículos arbitrados, ponente en 17 diversos congresos y foros nacionales. Cuenta con 15 años de experiencia laboral en diferentes puestos a nivel gerencial en la industria de la hospitalidad.

José Felipe Cupul May: Licenciado en Educación y maestro en Orientación y consejo Educativos por la Universidad Autónoma de Yucatán. Ha sido profesor en educación básica, media superior y superior; imparte talleres y cursos en el área de la docencia por competencias y tutorías a profesores de escuelas normales del estado de Quintana Roo, así como a profesores de educación media superior. Es coautor de cinco artículos arbitrados. Actualmente es jefe del Departamento de Calidad Educativa en la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya y líder del comité de tutorías de la misma institución.

Agradecimientos

A la Universidad de Colima por la invitación a participar en el proyecto de investigación de resiliencia empresarial.

A la Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, por las facilidades prestadas para la elaboración del presente estudio.

Asimismo, a la Canacintra Playa del Carmen, por su apoyo en la administración de cuestionarios y la entrevista a profundidad.

Anexos

Anexo 1. Resultados y graficas del Cuestionario de estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19

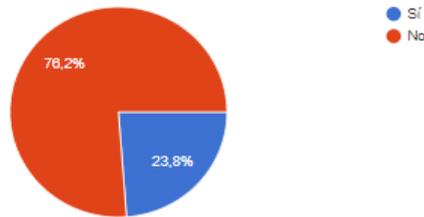
Ámbito: planes estratégicos en caso de crisis o desastres

Pregunta: ¿existen fondos para contingencias, crisis o desastres?

Gráfica 1

Fondos para contingencias

1. ¿Existen fondos para contingencias, crisis o desastres?
21 respuestas



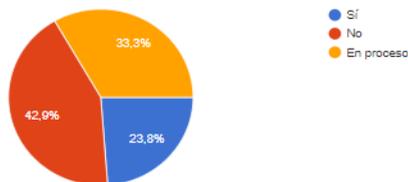
76.2 % de los encuestados mencionó que no contaba con fondos para crisis.

Pregunta: ¿Existen planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en casos de contingencia?

Gráfica 2

Planes estratégicos

2. ¿Existen Planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en casos de contingencia?
21 respuestas

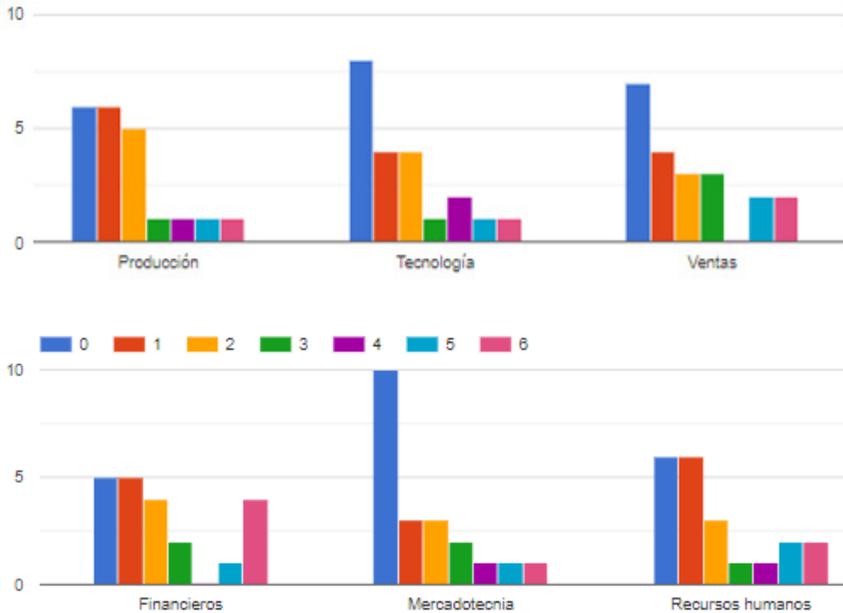


Sólo el 23.8% de las empresas mencionó que sí cuentan con dichos planes.

Pregunta: En caso de existir. Indique el orden de importancia de los aspectos de planes estratégicos (o si no aplica)

Gráfica 3

Importancia de los aspectos de planes estratégicos



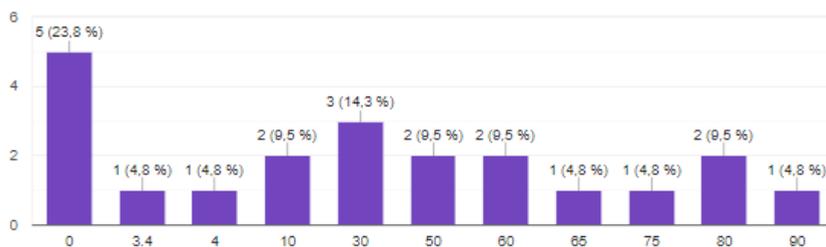
Respecto a la importancia de los planes estratégicos, el 29 % de las empresas que cuenta con dichos planes o que los tiene en proceso, considera que los planes financieros son los más importantes. Un 19% considera que los más importantes son los planes desarrollados en las áreas de Recursos Humanos y en Ventas.

Ámbito: afectaciones por COVID-19

Pregunta: porcentaje de disminución en las ventas/utilidades para el trimestre enero-marzo, 2020.

Gráfica 4

Diminución en las ventas /utilidades



El 76.2 % de las empresas mencionó tener disminuciones en ventas y utilidades en un rango de 3.4 % hasta el 90 %. La empresa que tuvo el aumento del 80 % se dedica a la fotografía y su canal de comercialización son las redes sociales.

Pregunta: porcentaje de disminución en las ventas/utilidades para el trimestre abril- junio, 2020.

Gráfica 6

Disminución en las ventas /utilidades

1C. Porcentaje de DISMINUCIÓN en las ventas/utilidades (trimestre abril-junio 2020)

21 respuestas



El 85.7 % de las empresas tuvo una disminución en las ventas/utilidades en un rango que va desde el 3.1 % hasta el 99 %. Tres empresas manifestaron que no tuvieron ninguna disminución en las ventas, los giros de dichas empresas son: un despacho contable, bienes raíces y una empresa dedicada a la desinfección de hogares y empresas. Asimismo, las empresas que manifestaron tener aumento en las ventas fueron: comercialización de muebles, limpieza y desinfección de hogares y empresas, y fotografía.

Pregunta: porcentaje de disminución en las ventas/utilidades para el trimestre julio-septiembre del 2020.

Gráfica 8

Disminución en las ventas/ utilidades

1E. Porcentaje de DISMINUCIÓN en las ventas/utilidades (trimestre julio-septiembre 2020)

21 respuestas



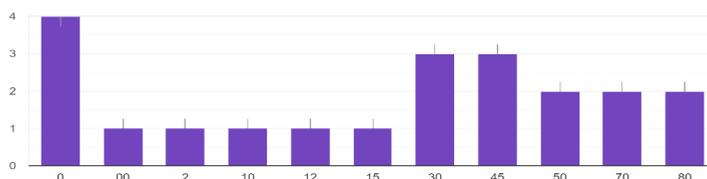
En relación con la disminución en las ventas/utilidades del trimestre julio-septiembre del 2020, el 85.7 % de las empresas presentó la disminución en un rango del 5 % al 90 por ciento.

Pregunta: porcentaje de disminución en las ventas/utilidades para el trimestre octubre-diciembre del 2020.

Gráfica 10

Disminución en las ventas/utilidades

1G. Porcentaje de DISMINUCIÓN en las ventas/utilidades (trimestre octubre-diciembre 2020)
21 respuestas



Respecto al porcentaje de disminución en las ventas/utilidades del trimestre octubre-diciembre del 2020, el 76.2 % de las empresas presentó una disminución en un rango que va desde el 2 % al 80 por ciento.

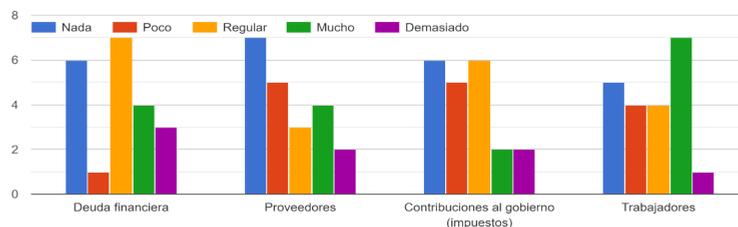
Pregunta: problemas derivados de la contingencia para cumplir compromisos financieros.

De los problemas derivados para cumplir compromisos financieros se identificaron aquellos relacionados con: deuda financiera, proveedores, contribuciones al gobierno (impuestos) y trabajadores.

Gráfica 12

Problemas derivados de la contingencia

2. Problemas derivados de la contingencia para cumplir compromisos financieros



Respecto a la deuda financiera el 14 % de las empresas manifestó que tenía demasiados problemas.

Respecto a los problemas para cumplir los compromisos financieros con los proveedores, el 33 % de las empresas dijo no tener ningún problema con proveedores.

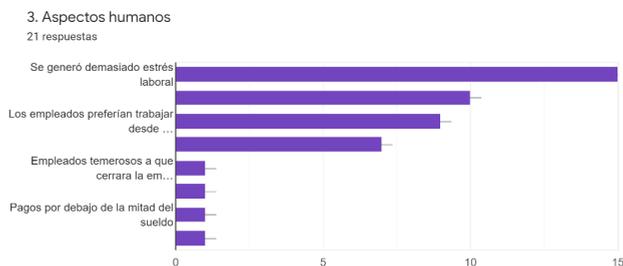
En cuanto a los problemas para cumplir con las contribuciones al gobierno (impuestos) el 72 % presentó problemas en diferentes escalas.

Finalmente, respecto a problemas para cumplir compromisos financieros con los trabajadores, el 76 % de las empresas mencionó tener algún tipo de problema.

Pregunta: aspectos humanos.

Gráfica 13

Aspectos humanos



Respecto a los aspectos humanos, el 71 % de las empresas mencionó que se generó demasiado estrés laboral; el 47 % de las empresas mencionó que sus empleados estaban temerosos de contagiarse, mientras que el 33 % de las empresas mencionó que los empleados preferían trabajar desde casa.

Pregunta: en relación con los proyectos previos a la contingencia, en las diferentes áreas de la empresa, por ejemplo, recursos humanos, finanzas, ventas, marketing, producción ¿cuáles son los planes de crecimiento?

Gráfica 14

Planes de crecimiento

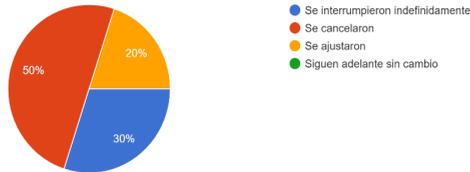


El 90.5 % de las empresas mencionó que tenía planes de crecimiento.

Gráfica 15

Afectación de los planes por contingencia

4B. En caso de responder Sí a la pregunta anterior ¿Se vieron afectados por la contingencia?
20 respuestas



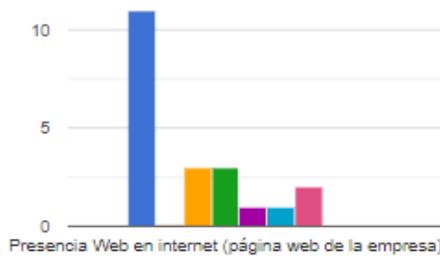
En el caso de las empresas que sí contaban con planes de crecimiento, el 50 % de las empresas menciona que dichos planes se cancelaron, 30 % menciona que se interrumpieron indefinidamente y el 20 % que se ajustaron.

Ámbito: estrategias implementadas por la contingencia sanitaria.

Pregunta: ¿antes de la pandemia contaban con estrategias tecnológicas?

Gráfica 16

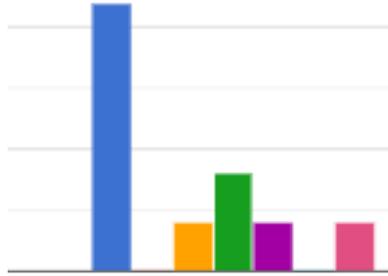
Estrategias tecnológica presencia en web



Respecto a la presencia web en internet (página web de la empresa) el 52% de las empresas encuestadas mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 17

Estrategia de comercialización por redes sociales



Respecto a la estrategia de comercialización por redes sociales, el 52 % de las empresas encuestadas mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 18

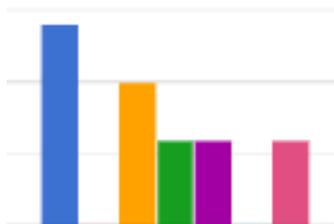
Estrategia de optimización en buscadores



Respecto a las estrategias de optimización en buscadores (SEO), el 33 % de las empresas encuestadas mencionó que existían antes de la pandemia.

Gráfica 19

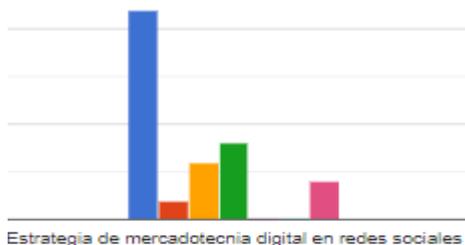
Estrategias en buscadores SEM



Respecto a las estrategias de mercadotecnia en buscadores (SEM), el 33 % de las empresas encuestadas mencionó que existían antes de la pandemia.

Gráfica 20

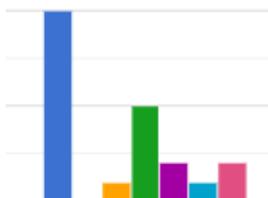
Estrategia en redes sociales



Respecto a la estrategia de mercadotecnia digital en redes sociales, el 52 % de las empresas mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 21

Estrategia de lead nurturing



Respecto a la estrategia de vinculación con posibles clientes (*lead nurturing*), el 48 % de las empresas mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 22

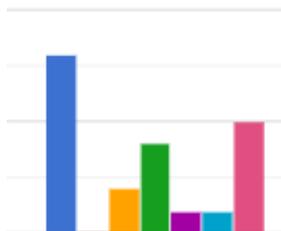
Inversión en chatbots



En relación con la inversión artificial como *chatbot* o análisis de tendencias, el 19 % mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 23

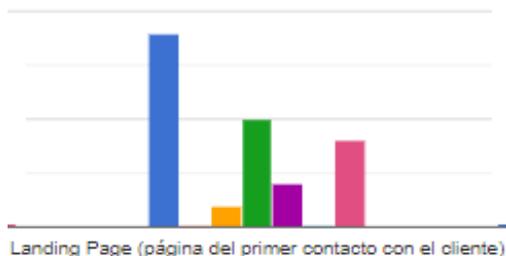
Estrategias usando por correo electrónico marketing



En relación con las estrategias implementadas usando *el marketing por correo electrónico*, el 38 % de las empresas encuestadas mencionó que existían antes de la pandemia.

Gráfica 24

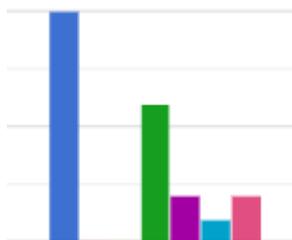
Landing Page



En relación con la *landing Page* (página del primer contacto con el cliente), el 43 % de las empresas mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 25

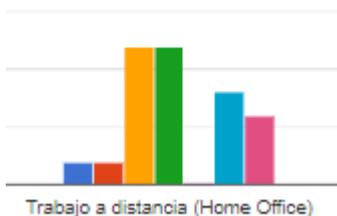
Recolección de la retroalimentación



Respecto a la recolección de la retroalimentación de los clientes por medios digitales (Redes sociales, por correo electrónico), el 48% de las empresas encuestadas mencionó que existía antes de la pandemia.

Gráfica 26

Trabajo a distancia



Respecto al trabajo a distancia (*home office*), el 29 % mencionan que lo activaron.

Gráfica 27

Videoconferencias informativas



En relación con videoconferencias informativas, el 29 % de las empresas mencionó que se activó o reactivó.

Gráfica 28

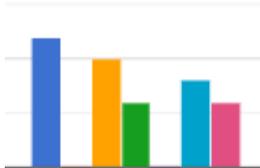
Ventas por videoconferencias



En relación con las ventas por videoconferencias, el 24 % mencionó que las tenían previstas.

Gráfica 29

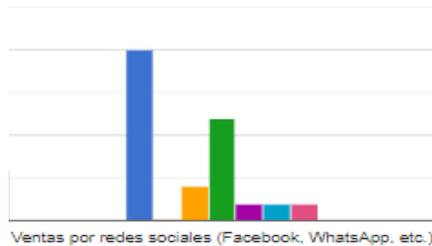
Adopción de plataformas de trabajo remoto



En relación con la adopción de plataformas de trabajo remoto (Windows team, Google Workplace), el 29 % de las empresas encuestadas mencionó que existía antes de la pandemia; el 14 % mencionan que se activó o reactivó; el 24 % mencionó que lo tenía previsto.

Gráfica 30

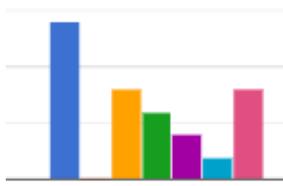
Ventas por redes sociales



En relación con las ventas por redes sociales, el 48 % de las empresas mencionó que existían antes de la pandemia

Gráfica 31

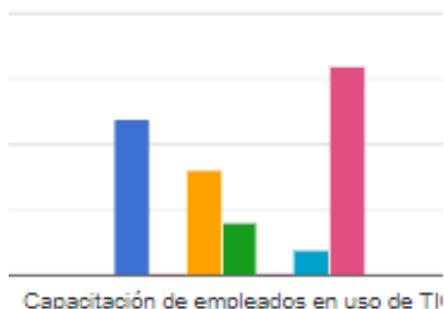
Capacitación de empleados



Respecto a la capacitación de empleados en línea sobre cambios en los procesos, el 33 % de las empresas encuestadas mencionó que existía antes de la pandemia

Gráfica 32

Capacitación de empleados en uso de TIC

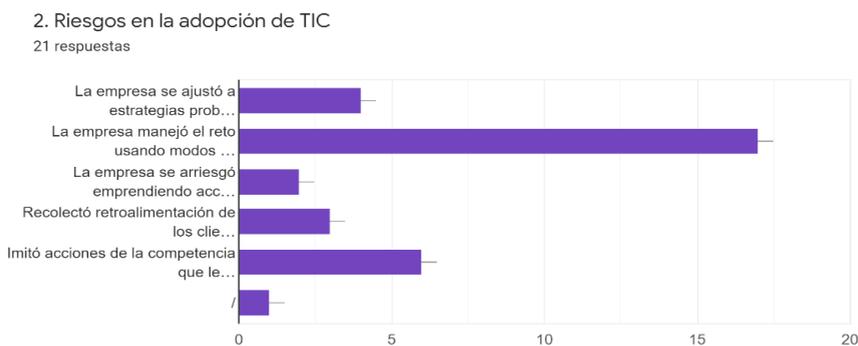


Respecto a la capacitación de empleados en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), el 29 % de las empresas encuestadas mencionó que existía antes de la pandemia.

Pregunta: ¿cuáles fueron los riesgos en la adopción de TIC?

Gráfica 33

Riesgos en la adopción de TIC



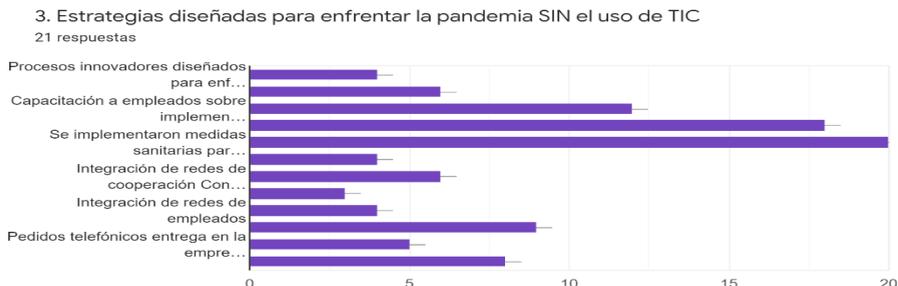
El 48 % de las empresas mencionó que manejaron el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias, mientras que el 52 % de las empresas usó una mezcla de estrategias conjuntas como lo son imitar acciones de la competencia, recolectar

retroalimentación de los clientes y el uso de modos creativos de adaptarse a las circunstancias.

Pregunta: ¿cuáles fueron las estrategias diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC?

Gráfica 34

Estrategias sin el uso de TIC



Respecto a las estrategias que emplearon las empresas sin el uso de TIC, el 95.2 % menciona que brindó capacitación a los empleados sobre implementación de medidas sanitarias, el 85.7 % implementó medidas sanitarias para tranquilidad de los clientes y el 42.9 % de las empresas diseñó nuevos productos o servicios.

Ámbito: indique tipos de apoyos (nombre de programa) o subsidio con su correspondiente importe, según se especifique a nivel federal, estatal o municipal a continuación.

Pregunta: apoyo gubernamental (federal).Tipo de apoyo.

Gráfica 35

Apoyos gubernamentales (federal)



Una empresa, es decir el 5 % de los encuestados manifestó que recibió el apoyo gubernamental “A la palabra”.

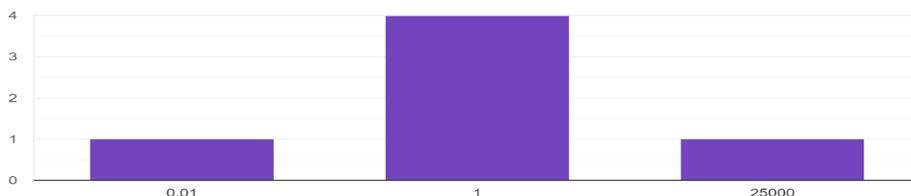
Pregunta: Apoyo gubernamental (Federal) Importe del crédito

Gráfica 36

Importe del crédito

4.1.2 Apoyos gubernamental (FEDERAL) Importe del crédito

6 respuestas



La empresa que recibió el apoyo gubernamental manifestó que el importe del crédito recibido fue de \$25 000 mxn.

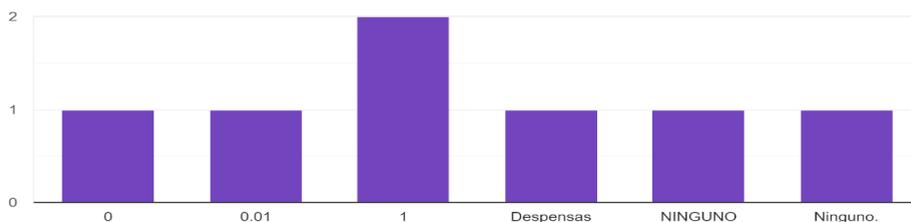
Pregunta: apoyo gubernamental (federal). Tipo de subsidio.

Gráfica 37

Subsidio federal

4.1.3 Apoyos gubernamental (FEDERAL) Tipo de subsidio

7 respuestas



Una empresa de las encuestadas manifestó recibir un apoyo “en especie como despensas”.

Pregunta: apoyo gubernamental (federal). Importe del subsidio.

Ninguna de las empresas recibió apoyo federal por concepto de subsidio.

Pregunta: apoyos gubernamental (estatal). Tipo de apoyo.

Ninguna de las empresas recibió apoyos gubernamentales estatales.

Pregunta: apoyos gubernamental (estatal). Importe del crédito.

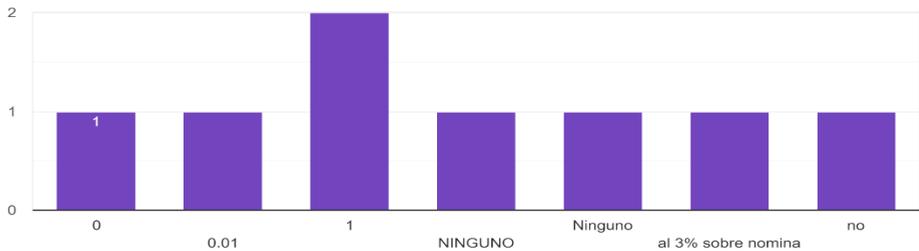
Ninguna de las empresas recibió apoyos gubernamentales estatales.

Pregunta: apoyo gubernamental (estatal). Tipo de subsidio.

Gráfica 38

Subsidio estatal

4.2.3 Apoyos gubernamental (ESTATAL) Tipo de subsidio
8 respuestas



Una empresa recibió el apoyo al 3 % sobre nómina.

Pregunta: apoyo (estatal). Importe del subsidio.

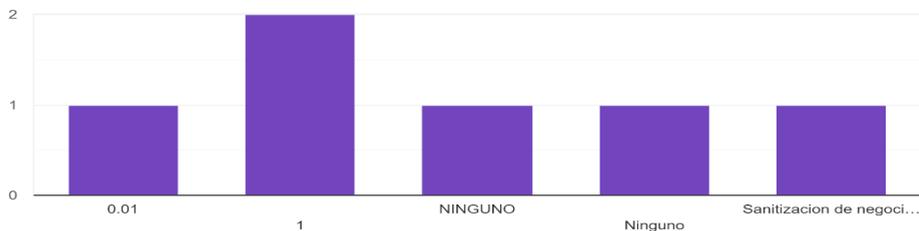
Ninguna de las empresas manifestó cuál era el importe de dicho subsidio.

Pregunta: apoyo gubernamental (municipal). Tipo de apoyo.

Gráfica 39

Apoyo gubernamental municipal

4.3.1 Apoyos gubernamental (MUNICIPAL) Tipo de apoyo
6 respuestas



Una de las empresas recibió el apoyo de sanitización del negocio.

Pregunta: apoyo gubernamental (municipal). Importe del crédito.

Ninguna de las empresas expresó cuál era el importe de dicho subsidio.

Pregunta: apoyo gubernamental (municipal). Tipo de subsidio.

Ninguna de las empresas encuestadas recibió subsidio municipal

Pregunta: apoyo gubernamental (municipal). Importe de subsidio.

Ninguna de las empresas encuestadas recibió subsidio municipal

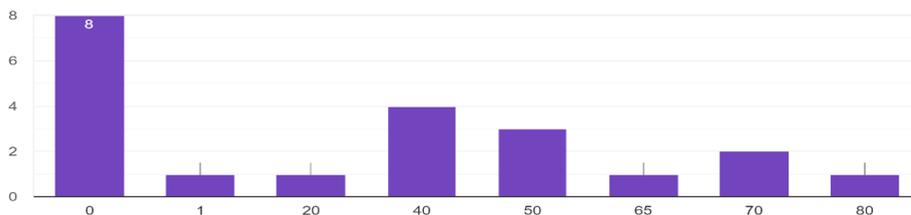
Ámbito: *Downsizing*. Indique los porcentajes de disminución en cada uno de los aspectos indicados.

Pregunta: disminución de personal (porcentaje).

Gráfica 40

Disminución de personal

5.1 Downsizing reactivo. Disminución de PERSONAL (porcentaje)
21 respuestas



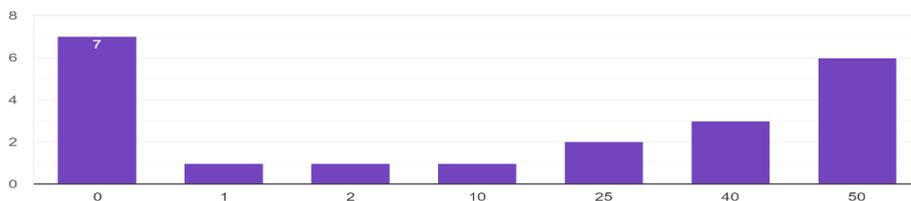
El 61.9 % de las empresas manifestaron haber reducido su personal en un rango del 1% al 80 por ciento.

Pregunta: disminución de jornada (porcentaje).

Gráfica 41

Disminución de jornada

5.3 Downsizing reactivo. Disminución de JORNADA (porcentaje)
21 respuestas



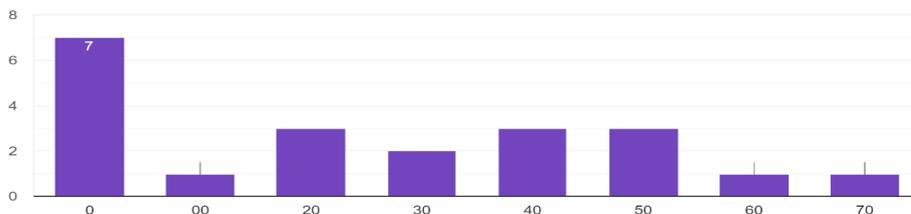
El 28.6 % de las empresas disminuyeron su jornada en un 50 por ciento.

Pregunta: disminución de producción (porcentaje).

Gráfica 42

Disminución de la producción

5.2 Downsizing reactivo. Disminución de SUELDOS (porcentaje)
21 respuestas



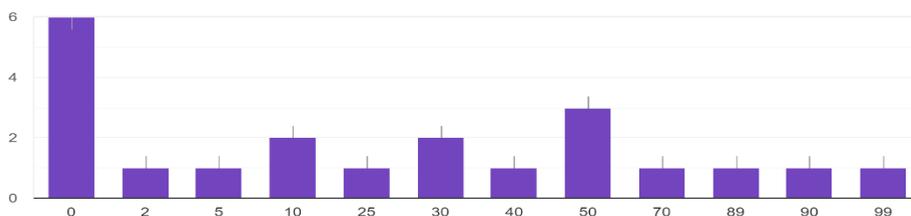
El 61.9 % de las empresas disminuyó su producción en un rango que va desde el 20 % al 70 por ciento.

Pregunta: disminución de productos/ servicios (porcentaje).

Gráfica 43

Disminución de productos/servicios

5.5 Downsizing reactivo. Disminución de PRODUCTOS/SERVICIOS (porcentaje)
21 respuestas



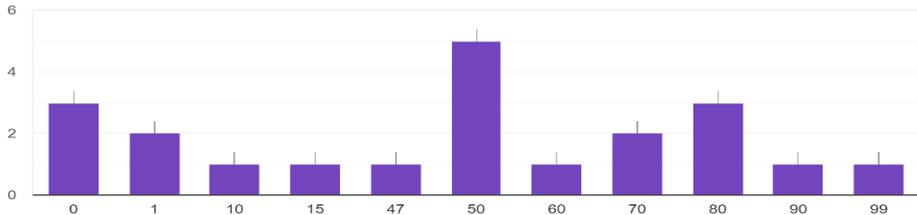
El 71.4 % de las empresas tuvo una disminución en un rango que va desde el 2 % hasta el 99 por ciento.

Pregunta: cancelación de proyectos (porcentaje).

Gráfica 44

Cancelación

5.6 Downsizing reactivo. Cancelación de PROYECTOS (porcentaje)
21 respuestas



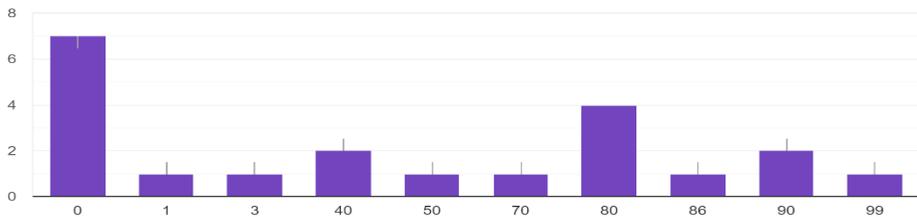
Respecto a la cancelación de proyectos el 23.8 % de las empresas encuestadas mencionó haber tenido una disminución de los proyectos en un 23.8%. Adicionalmente el 24.9 % de las empresas mencionó que cancelaron proyectos en un rango del 1 % al 99 por ciento.

Pregunta: cancelación de inversiones (porcentaje).

Gráfica 45

Cancelación de inversiones

5.7 Downsizing reactivo. Cancelación de INVERSIONES (porcentaje)
21 respuestas



En relación con las cancelaciones de inversiones, el 33.3 % de las empresas encuestadas menciona que no tuvo cancelaciones.

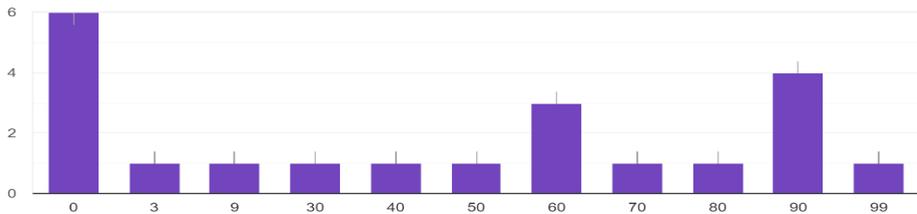
Ámbito: reacciones de los clientes.

Pregunta: los clientes dejaron de comprar (%).

Gráfica 46

Porcentaje de clientes que dejaron de comprar

1.1 Los clientes dejaron de comprar (%)
21 respuestas



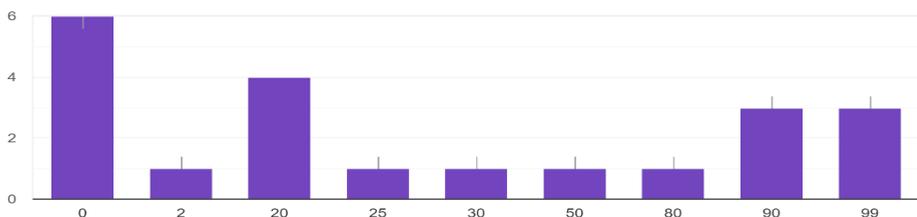
Respecto al porcentaje de clientes que dejaron de comprar el 71.4 % de las empresas mencionan que este porcentaje se encuentra en un rango que va desde el 3 % hasta el 99 por ciento.

Pregunta: los clientes pedían mejores medidas sanitarias (%).

Gráfica 47

Mejores medidas sanitarias

1.2 Los clientes pedían mejores medidas sanitarias (%)
21 respuestas



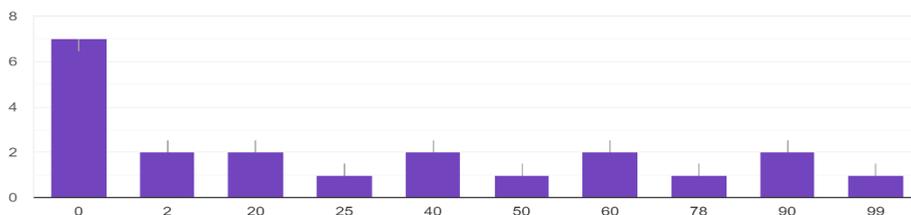
En relación con la petición de mejores medidas sanitarias por parte de los clientes el 71.4 % de las empresas menciona que solicitaban mejoras en un rango que va desde el 2 % al 99 por ciento.

Pregunta: los clientes llamaban para pedir información de cómo comprar/contratar servicio (%).

Gráfica 48

Información por teléfono

1.3 Los clientes llamaban para pedir información de cómo comprar/contratar servicio (%)
21 respuestas



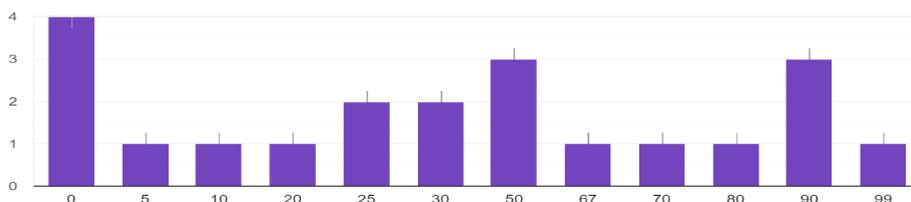
Respecto a si los clientes llamaban para pedir información de cómo comprar o contratar servicio, el 33.3% de las empresas mencionó que no recibió llamadas de los clientes

Pregunta: los clientes consultaban las redes sociales para pedir información de cómo comprar/contratar servicio (%)

Gráfica 49

Cientes y redes sociales

1.4 Los clientes consultaban las redes sociales para pedir información de cómo comprar/contratar servicio (%)
21 respuestas



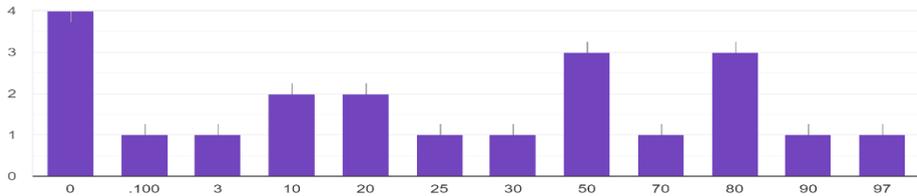
En relación con las consultas que los clientes realizaban en redes sociales para pedir información sobre como comprar o contratar el servicio, el 81% menciona que tuvieron un incremento en consultas en un rango del 5% al 99 por ciento.

Pregunta: los clientes continuaron con sus compras normales (%).

Gráfica 50

Porcentaje de clientes que continúan con sus compras normales

1.5 Los clientes continuaron con sus compras normales (%)
21 respuestas



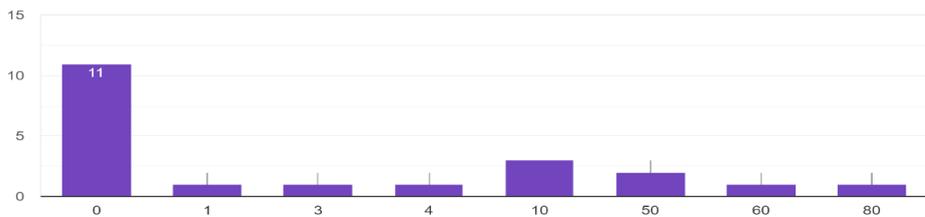
Respecto a si los clientes continuaron con sus compras normales, el 23.8 % menciona que no continuaron con sus compras habituales.

Pregunta: los clientes sugerían nuevas formas de comercio (%).

Gráfica 51

Nuevas formas de comercio

1.6 Los clientes sugerían nuevas formas de comercio (%)
21 respuestas



Respecto a las sugerencias de los clientes para nuevas formas de comercio, el 52.4 % de las empresas encuestadas mencionó que no tuvo sugerencias.

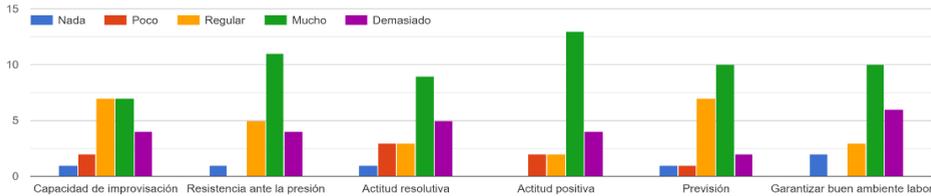
Ámbito: actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia.

Pregunta: marque todas las actitudes resilientes que haya percibido o perciba durante la contingencia.

Gráfica 52

Actitudes resilientes

Marque todas las actitudes resilientes que haya percibido o perciba durante la contingencia



En relación con las actitudes resilientes presentes en las empresas encuestadas durante la contingencia, la actitud que tuvo mayor incidencia fue la actitud positiva con un 66 %, posteriormente el garantizar un buen ambiente laboral con un 61 %, seguido por resistencia a la presión con un 57 %, para la actitud resolutive el porcentaje fue de un 52% y finalmente la previsión con un 47 por ciento.

Pregunta: indique los cuatro aprendizajes menos importantes de la lista.

Gráfica 53

Aprendizajes menos importantes



Respecto a los aprendizajes con menor importancia, el 47.6 % de las empresas consideró que la implementación del comercio electrónico y un plan de *marketing* digital son los aprendizajes con menor importancia, seguido del aprender a usar las redes sociales con una incidencia del 42.9 %; asimismo, la inversión en plataformas de trabajo y estar preparado para el trabajo a distancia con el 38.1 %, respectivamente.

Pregunta: indique los cuatro aprendizajes más importantes de la lista.

Gráfica 54

Aprendizajes más importantes



En relación con los aprendizajes más importantes, el 85.7 % de las empresas encuestadas mencionó que el más significativo es el de considerar un plan para casos de crisis; un 81 % de las empresas consideró que es contar con un fondo para contingencias; el 38.1 % mencionó que sería: estar a la vanguardia en los procesos y la implementación del comercio electrónico.

Marisela Mejía Hernández, Martin Joel Durán Ortiz,
Fátima Vega Marquez

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE RESILIENCIA COMO RESPUESTA A LA CONTINGENCIA SANITARIA POR COVID-19 EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA, MÉXICO

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar las estrategias empresariales de resiliencia que las unidades económicas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, han implementado como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19. Cuyo metodología cuantitativa de diseño transeccional descriptivo. Se consideró como unidad de análisis

fueron empresas establecidas en Ciudad Juárez, Chihuahua. La recolección de información se realizó a través del método de encuesta mediante un cuestionario, el cual fue diseñado para la realización de este estudio y validado por un grupo de expertos. El cuestionario fue enviado a las empresas participantes a través de medios electrónicos y dirigido al

administrador general; se recolectaron 42 cuestionarios. Los resultados obtenidos muestran que las empresas se han visto afectadas en sus ventas, utilidades y planes de crecimiento, por lo cual, para permanecer en el mercado, han diseñado nuevos productos y/o servicios, procesos innovadores y redes de colaboración

con proveedores. Asimismo, queda de manifiesto la necesidad de que las empresas desarrollen planes estratégicos y para contingencias, ya que representan un factor clave para una administración eficiente y la permanencia de las empresas.

Introducción

Por décadas Ciudad Juárez, Chihuahua, se ha enfrentado a sucesos adversos como la delincuencia organizada, la desaparición forzada de mujeres y hombres, y la inseguridad extrema que prevaleció entre los años 2007 a 2012, lo cual la colocó como la ciudad más violenta del mundo (Camarillo, 2020; El Universal, 2009).

Sin embargo, pese al entorno complejo, Ciudad Juárez ha sido vista internacionalmente como un modelo de resiliencia, entendida como la capacidad o habilidad de individuos y comunidades para afrontar exitosamente las adversidades, repensarse a sí misma, sin dejar de identificar sus carencias, riesgos y vulnerabilidades (Camarillo, 2020). Asimismo, esta ciudad fronteriza ha sido reconocida internacionalmente como un centro de manufactura especializada con más de 50 años de trayectoria en este sector (Aguirre, 2019).

El 17 de marzo del 2020 se presentó en Ciudad Juárez el primer caso de COVID-19, y a partir del 20 de marzo las actividades académicas presenciales en todos los niveles educativos fueron suspendidas y trasladadas a la modalidad a distancia; el 21 de marzo fueron cerrados los cruces fronterizos colindantes con la ciudad de El Paso, Texas, EUA para viajes no esenciales, lo que afectó la dinámica social, económica y turística entre ambas ciudades. Para el 23 de marzo el Gobierno del estado de Chihuahua decretó el cierre de centros comerciales, cines, restaurantes y la cancelación de cualquier evento público (Plan estratégico de Juárez, 2020).

De acuerdo con el Instituto Municipal de Investigación y Planeación de Ciudad Juárez (IMIP, 2019), existían en la localidad 41 649 unidades económicas, de las cuales el 90% eran micro empresas, 7 % pequeñas, 2 % medianas y 1 % grandes. Con un total de 453 054 empleados registrados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), de los cuales, 294 754 afiliados pertenecen al sector de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicio de Exportación (Immex).

En el estudio sobre la demografía de los negocios (EDN, 2020), realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), quedó asentado el efecto del cierre de empresas ocasionado por la pandemia. Se estima que durante el año 2020 cerraron de manera definitiva 1 010 857 mipymes, las cuales contaban con un

promedio de 3 empleados, asimismo, nacieron 619 443 establecimientos de este tipo con un promedio de dos empleados. La mayor proporción de cierres de establecimientos formales ocurrió en el estado de Quintana Roo con un 28.9 % y en el estado de Chihuahua con un 16.2 %; respecto al cierre de establecimientos informales la mayor proporción fue en Baja California Sur con un 34 % y Chihuahua con un 24 por ciento (EDN, 2020).

La contingencia sanitaria ocasionada por COVID-19 generó en Ciudad Juárez, Chihuahua, el cierre de empresas y afectaciones económicas en las sobrevivientes, por lo cual, se estableció como objetivo de esta investigación analizar las estrategias empresariales de resiliencia que han implementado las unidades económicas en Ciudad Juárez, Chihuahua, México, como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19.

Revisión de la literatura

Apoyos financieros gubernamentales durante la contingencia ocasionada por COVID-19

La pandemia significó un duro golpe para la actividad económica y la vida social en la mayoría de los países, por lo cual la identificación y ayuda a los grupos vulnerables fue fundamental. Numerosos gobiernos han previsto miles de millones de dólares en apoyo directo a trabajadores y empresas, así como aplazamientos de impuestos para satisfacer las necesidades de liquidez de las empresas y hogares, apoyando así a estabilizar la economía (Oltra y Boso, 2020).

Las empresas, principalmente las micro y pequeñas requirieron apoyos económicos o estímulos fiscales de los diferentes niveles de gobierno para hacer frente a los gastos operativos durante el periodo de la contingencia COVID-19. En algunos casos estuvieron cerradas al público durante meses o con acceso limitado para los clientes; en promedio 86.6 % de las empresas en México tuvo algún tipo de afectación a causa de la pandemia y el principal motivo fue la disminución de ingresos en un 79.2 % de las empresas (ECOVID-IE, 2020).

A continuación, se presentan los tipos de apoyos financieros que el gobierno del estado de Chihuahua y el gobierno federal han ofrecido a los empresarios.

Apoyos financieros del Gobierno del estado de Chihuahua

Con el propósito de disminuir el impacto económico de la pandemia, el Gobierno del estado de Chihuahua asignó un fondo de 3 mil millones de pesos para ser otorgado a través del “Plan emergente de apoyo y protección a la salud, empleo e ingreso familiar”. En el cuadro 1 se muestra los programas de apoyo que se otorgaron a las mipymes.

Cuadro 1

Resumen de apoyos del Gobierno del estado de Chihuahua a empresas por la contingencia COVID-19

Apoyos otorgados por Gobierno del estado de Chihuahua	Características del apoyo
Subsidio a micro y pequeños negocios	Subsidios hasta por \$ 40 000 en apoyo al sector informal, el beneficiario solo comprueba los gastos realizados con este dinero.
Microempresas	Apoyo económico de hasta \$ 40 000 no reembolsables que serán destinados para el sostenimiento de la empresa y la permanencia de los empleos.
Créditos a pymes	Créditos de hasta \$ 200 000, en plazos de hasta 60 meses; 6 meses de gracia en el pago del capital, condonación de intereses por los 3 primeros meses y después tasas de interés del 9 % fija anual.
Impulso a mipymes. (No hoteles)	Créditos de hasta \$ 25 000 sin intereses a micro, pequeños y medianos prestadores de servicios turísticos del estado de Chihuahua.

Fuente: elaboración propia con base en el plan emergente Chihuahua (2020).

Adicionalmente, se otorgó un estímulo fiscal del impuesto sobre nóminas e impuesto sobre hospedaje, dichos estímulos van desde el 50 % hasta el 100 % del impuesto dependiendo el número de empleados (Gobierno del estado de Chihuahua, 2020; CANACO Chihuahua, 2020; Gobierno de México, 2020).

Apoyos financieros del Gobierno Federal

El Gobierno Federal, a través del Diario Oficial de la Federación (DOF), con fecha del 24 de abril del 2020, estableció el Programa de crédito a la palabra, cuyo objetivo general es apoyar a las microempresas para lograr su permanencia y mantener el empleo, lo anterior, ante la crisis económica ocasionada por la contingencia sanitaria por COVID-19. El programa tiene dos modalidades: microempresa familiar y crédito solidario a la palabra (DOF, 2020).

Existe otro programa federal que se estableció con fecha del 27 de febrero del 2020, denominado Microcréditos para el bienestar cuyo objetivo es fomentar la consolidación de las microempresas que inician o cuenten con un micro negocio a través de financiamiento, asesoría y capacitación. Este programa inició con anterioridad a la contingencia de salud, sin embargo, estuvo vigente durante la misma (DOF, 2020).

En el cuadro 2 se muestran las principales características de los programas federales:

Cuadro 2

Resumen de apoyos federales a microempresas por la contingencia COVID-19

Apoyo otorgado por Gobierno Federal	Presupuesto total del programa	Dependencia responsable	Características del apoyo
Microcréditos para el Bienestar (Tandas para el Bienestar)	2 mil 500 millones de pesos	Secretaría del Bienestar	Dirigido a personas físicas propietarias de microempresas. Crédito de \$ 51 000, el apoyo se distribuye en cuatro pagos de \$ 6 000, \$ 1 000, \$ 15 000 y \$ 20 000; con un plazo para pagar de 3 años y 4 meses, con tasa de interés del 0 por ciento.
Micro empresa Familiar	25 mil millones de pesos	Secretaría de Economía	Dirigido a personas físicas propietarias de micro y pequeñas empresas. Crédito de \$ 25 000 con un plazo para pagar de 3 años y tasa de interés anual de 6.5 por ciento.
Crédito solidario a la palabra	25 mil millones de pesos	Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)	Dirigido a personas físicas propietarias de micro y pequeñas empresas. Crédito de \$ 25 000 con un plazo para pagar de 3 años y tasa de interés anual de 6.5 %. Este crédito aplica sólo para negocios que tengan registrados empleados en el IMSS y no los hayan despedido durante la contingencia por COVID-19.

Fuente: elaboración propia con base en el CIEP, (20); DOF (2020 b); DOF (2020 a) Gobierno de México (20).

Los programas aplican a empresas no agropecuarias. Para tener acceso a los apoyos, los beneficiarios deben registrarse en el censo para el bienestar y las microempresas tener como mínimo seis meses de operación.

Para el año 2021, se asignó un presupuesto de 1 500 millones de pesos para otorgar apoyos de \$ 25 000 a 60 000 microempresas. Las beneficiarias serán aquellas unidades económicas que se encuentran registradas en el censo del bienestar y que durante el 2020 iniciaron el proceso de obtención del apoyo, así como empresas pertenecientes a mujeres. Adicionalmente, las microempresas deben estar al corriente en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y haber conservado el promedio de su plantilla laboral durante la contingencia (Gobierno de México, 2021).

Herramientas tecnológicas en la contingencia COVID-19

La cuarentena ocasionada por la pandemia COVID-19 obligó a los sectores académico, empresarial, comercial y público, entre otros, a utilizar las herramientas tecnológicas para continuar de la mejor forma posible con las actividades que se llevaban a cabo en forma presencial. Las empresas han intentado adaptarse con rapidez al uso de la tecnología para continuar las operaciones durante la contingencia con todos los empleados o la mayoría realizando actividades desde casa (*home office*).

A nivel mundial el 89 % de las empresas indica que la pandemia demostró la necesidad de una tecnología de información más ágil y flexible para responder ante contingencias; el 79 % está reinventando su modelo de negocios y el 74 % está invirtiendo en servicios digitales; asimismo, se han presentado ciertos obstáculos para las empresas, tales como la falta de recursos financieros y situaciones respecto a la privacidad y seguridad de la información (DELL, 2020).

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO, 2020), una estrategia implementada por las unidades económicas del sector comercial en México durante la pandemia por COVID-19 fue la venta a través de plataformas electrónicas, con lo cual, las ventas online se incrementaron durante el año 2020 en un 81 % respecto al año anterior, con un total de 316 mil millones de pesos en ventas, equivalente al 9 % del total de ventas del sector minorista del país.

La falta de resiliencia tecnológica en las pymes está minando su capacidad para enfrentar adversidades provocadas por transformaciones tecnológicas abruptas o disruptivas, con la consecuente pérdida de ventaja competitiva (García et al., 2017).

Planes estratégicos de las empresas ante COVID-19

Las unidades económicas, independientemente de su tamaño, deben diseñar planes estratégicos para obtener una ventaja competitiva con base en sus recursos y capacidades, para de esta manera satisfacer las necesidades del mercado (Hitt, Duane y Hoskisson, 2015). Sin embargo, el escenario para los negocios ha cambiado y para enfrentar la contingencia sanitaria ocasionada por la COVID-19, es necesario que las empresas reestructuren la manera en que operan.

En relación con lo anterior, Sarmiento, Martínez y Mazario (2020) plantean que la planeación estratégica debe incluir lineamientos para la nueva normalidad, servicio al cliente y administración estratégica.

Un aspecto importante a considerar son las estrategias de mercadotecnia adaptadas a la nueva normalidad, transitando del modelo tradicional al virtual, migrando la empresa física a una plataforma electrónica. Las empresas deben realizar además una actualización de la misión, los valores y la cultura y considerar las ventas en línea (Villegas, 2020).

Estrés laboral durante la pandemia de COVID-19

El Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades de Estados Unidos de Norteamérica (CDC, 2021) menciona que durante la pandemia es importante reconocer los signos de estrés, tales como sentir enojo, incertidumbre, ansiedad, falta de motivación, agotamiento mental o problemas de concentración, en cuyos casos, recomienda solicitar ayuda profesional. Asimismo, establece que los principales factores de estrés laboral son la preocupación de contagio del virus, atender las necesidades personales durante el horario de trabajo, administrar los cambios en las cargas de trabajo, carecer de herramientas y equipos necesarios para realizar el trabajo, incertidumbre del futuro en el trabajo, tener que aprender a utilizar nuevas herramientas de comunicación y la necesidad de adaptarse a otro espacio y/u horario laboral.

Metodología

La naturaleza de esta investigación fue cuantitativa, de diseño transeccional descriptivo. La variable de estudio fue la resiliencia empresarial y los indicadores que se consideraron para su medición fueron planes estratégicos, afectaciones por COVID-19, estrategias implementadas, actitudes resilientes y aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19.

La investigación se llevó a cabo en Ciudad Juárez, Chihuahua, durante los meses de febrero y marzo del 2021. La recolección de información se realizó a través del método de encuesta, pues se administró el cuestionario “Resiliencia empresarial”, el cual fue diseñado para la realización de este estudio y validado previamente por un grupo de expertos.

La unidad de análisis fueron empresas establecidas en Ciudad Juárez, Chihuahua. Se tomó como marco muestral la base de datos de empresas registradas en el Directorio del Departamento de Vinculación de la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. Se consideró realizar un censo para incluirlas a todas ellas en la investigación. El cuestionario fue enviado a través de medios electrónicos y dirigido al administrador general o propietario de las empresas participantes. Se recolectaron 42 cuestionarios y la información recopilada fue procesada y analizada mediante el *software* estadístico SPSS.

Resultados y discusión

En esta investigación participaron 42 empresas pertenecientes al municipio de Juárez, en el estado de Chihuahua, de las cuales el 47.6 % pertenece al sector servicios, el

28.6 % al sector comercial y el 23.8 % restante al sector industrial. En el cuadro 3, se muestra el tamaño de las empresas de acuerdo con el sector empresarial, en el sector servicios la mayoría de empresas participantes son microempresas y representan un 28.57 % del total de las empresas encuestadas; de igual manera, en el sector comercial el mayor número de empresas participantes son microempresas en un 16.67%. Mientras que en el sector industrial la mayoría de las empresas participantes son grandes y representan un 9.52 % del total de las empresas encuestadas.

Cuadro 3

Sector empresarial de las empresas participantes

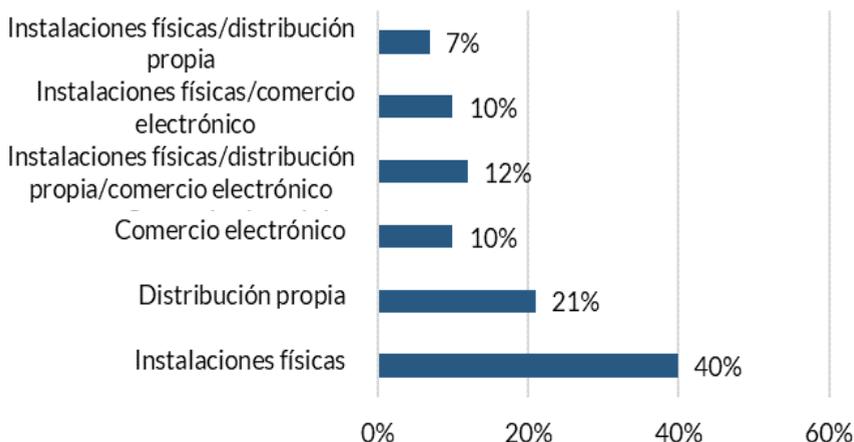
Sector	Tamaño				Total
	Pequeña	Mediana	Grande	Total	
Servicio	12	3	1	4	20
	28.57 %	7.14 %	2.3 %	9.52 %	47.62 %
Comercial	7	2	0	3	12
	16.67 %	4.76 %	0 %	7.14 %	28.57 %
Industrial	2	2	2	4	10
	4.76 %	4.76 %	4.76 %	9.52 %	23.8 %

Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 1 se observa que las empresas participantes en este estudio utilizan diversos canales para realizar sus transacciones. El 40 % utiliza instalaciones físicas, el 21 % cuenta con distribución propia, el 10 % realiza sus transacciones a través de comercio electrónico, mientras que el 29 % utiliza dos o tres canales diferentes para realizar sus transacciones.

Gráfico 1

Canales preferenciales para transacciones



Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, el 67 % de las empresas participantes en esta investigación señaló que tiene un sitio web para promocionar sus productos y/o servicios.

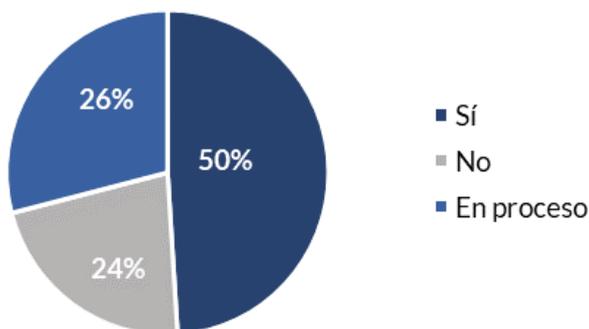
Planes estratégicos en caso de crisis o desastres

El 48 % de las empresas participantes en este estudio afirma que tienen fondos para contingencias, crisis o desastres, mientras que el 52 % menciona no tenerlos.

El gráfico 2 muestra que el 50 % de los encuestados menciona que en la empresa existen planes estratégicos en caso de contingencias, mientras que el 26 % señala que la elaboración de un plan estratégico para contingencias se encuentra en proceso y el 24 % afirma que no existe un plan estratégico.

Gráfico 2

Planes estratégicos en caso de contingencia



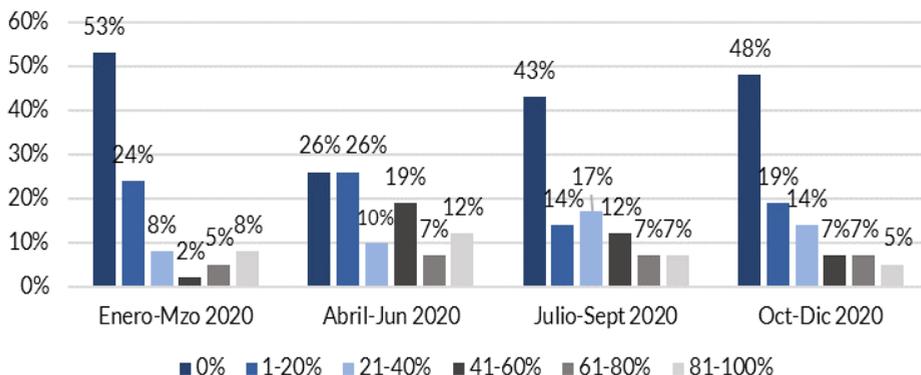
Fuente: elaboración propia.

Afectaciones por COVID-19

En el gráfico 3 se observa que, de acuerdo con la información obtenida, en el trimestre abril-junio del 2020 se presentó una mayor afectación en las ventas y utilidades en las empresas participantes en este estudio. Este resultado coincide con el inicio en Ciudad Juárez, Chihuahua, de las medidas restrictivas impuestas por el gobierno al sector empresarial y el confinamiento de la población como una medida para controlar la pandemia por COVID-19 (Plan estratégico de Juárez, 2020). Asimismo, se aprecia que durante el año 2020 la afectación en las ventas y utilidades mayormente se encuentra dentro de un rango del 1 al 40 %.

Gráfico 3

Disminución en ventas/utilidades durante 2020

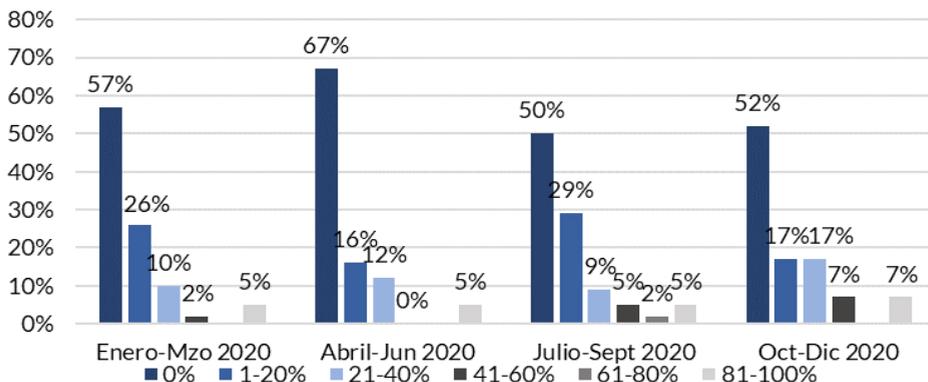


Fuente: elaboración propia.

Los resultados en el gráfico 4 muestran que el mayor número de empresas que reportó un aumento en sus ventas y utilidades se presentó en los trimestres julio-septiembre y octubre-diciembre del 2020, con un 50 % y 48 %, respectivamente. Esta información es consistente con los datos que se observan en el gráfico 3.

Gráfico 4

Aumento en ventas/utilidades durante 2020



Fuente: elaboración propia.

El cuadro 4 muestra los problemas derivados de la contingencia sanitaria por COVID-19 que se presentan en las empresas encuestadas. El 38 % de las empresas presenta serios problemas para cumplir con el pago a proveedores, el 31 % afirma tener problemas para el pago a sus empleados, el 26 % señala tener dificultad para cumplir con el pago de impuestos, mientras que el 23 % presenta problemas para cubrir deudas financieras.

Cuadro 4

Problemas derivados de la contingencia para cumplir compromisos financieros

Problemas	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
	%				
Deuda financiera	36	17	24	14	9
Proveedores	24	24	14	31	7
Contribuciones de gobierno (impuestos)	26	9	39	12	14
Empleados	31	19	19	24	7

Fuente: elaboración propia.

Las principales afectaciones en el aspecto humano derivadas de la contingencia sanitaria provocada por COVID-19 se aprecian en el gráfico 5. El 67 % de las empresas participantes en este estudio señala que se generó demasiado estrés laboral, el 52 % afirma que los empleados presentaban un temor constante a contagiarse de COVID-19, el 41 % afirma que los empleados presentaban un temor constante a contagiarse de COVID-19, el 41 % menciona que los empleados prefieren trabajar desde casa y en el 33 % de las empresas percibió un ambiente laboral incómodo a raíz de la contingencia. Es importante mencionar que la mayoría de las empresas señala más de una afectación en este aspecto. Asimismo, de acuerdo con el CDC (2021) el temor a contagiarse del virus y un ambiente laboral incómodo son factores que generan estrés laboral.

Gráfico 5

Aspectos humanos derivados de la contingencia por COVID-19

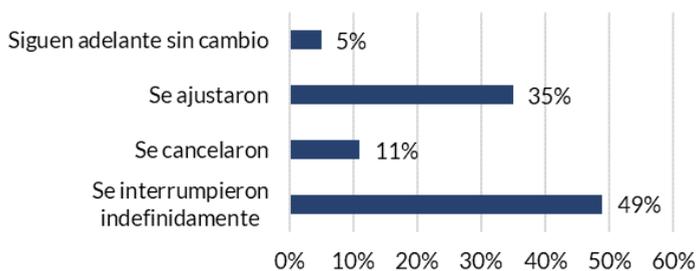


Fuente: elaboración propia.

En relación con la existencia de planes de crecimiento previos a la contingencia por COVID-19, el 88 % de los encuestados señala que la empresa tenía planes de crecimiento, mientras que el 12 % comenta que no se tenía algún plan de crecimiento. En el gráfico 6 se aprecia que en el 49% de las empresas con planes de crecimiento estos se interrumpieron indefinidamente, en el 35 % se ajustaron, en el 11 % se cancelaron y en el 5% restante siguen sin cambio.

Gráfico 6

Afectación en los planes de crecimiento previos a la contingencia sanitaria por COVID-19



Fuente: elaboración propia.

Estrategias implementadas durante la contingencia sanitaria

Con referencia a las estrategias implementadas para enfrentar la pandemia sin el uso de las tecnologías de la información, las empresas participantes en esta investigación señalan que utilizaron diversas estrategias. En el gráfico 7 se observan las estrategias implementadas con mayor frecuencia en las empresas. El 69 % implementó medidas sanitarias para tranquilidad de los clientes y de los empleados, el 60 % afirma haber capacitado a sus empleados en las nuevas medidas sanitarias, el 33 % de las empresas señala que se diseñaron nuevos productos o servicios, se integraron redes de empleados y procesos innovadores para enfrentar la pandemia, el 31 % agregó el servicio de pedidos telefónicos y entrega en la empresa, el 26 % implementó la opción de pedidos telefónicos y entrega a domicilio, un 26 % integró redes de cooperación con proveedores, y un 19 % integró redes de cooperación con competidores. En relación con la integración de redes de empleados, los resultados coinciden con el estudio de Alvarado (2015), al concluir que los directivos están motivados a incorporar individuos que muestren características resilientes de modo que puedan crearse grupos sólidos, comprometidos y con habilidades de aprendizaje que transforman a la organización en un ente proactivo que desarrolle la capacidad de establecer estrategias para enfrentar y superar las crisis.

Gráfico 7

Estrategias implementadas para enfrentar la pandemia



Fuente: elaboración propia.

Con respecto al ejercicio de algún tipo de apoyo o subsidio gubernamental, del total de las empresas participantes en esta investigación, solo una empresa obtuvo un crédito del Gobierno federal por un monto de \$ 25 000; del Gobierno del estado, cuatro empresas recibieron alguno de los siguientes apoyos o subsidios: apoyo a

pymes por \$ 500 000, crédito de Fideapech (Fideicomiso Estatal para el Fomento de las Actividades Productivas en el Estado de Chihuahua) con valor de \$ 50 000, el estímulo fiscal del impuesto sobre nóminas y subsidio emergente por \$ 18 000. Ninguna de las empresas menciona haber obtenido un apoyo o subsidio del gobierno municipal. Este resultado evidencia la escasa participación de las empresas en los programas de apoyos financieros ofrecidos por el Gobierno del estado de Chihuahua y el Gobierno federal.

En el gráfico 8, se aprecia que durante la contingencia sanitaria por COVID-19, las empresas participantes en esta investigación recurrieron a diversas estrategias de *downsizing* reactivo para ajustarse a las condiciones imperantes en el mercado y cumplir con sus responsabilidades financieras. De la información, obtenida destaca que el 57 % de las empresas menciona que canceló proyectos, el 45 % canceló inversiones, asimismo, un 45 % disminuyó su producción, un 43 % redujo los productos o servicios ofertados. Mientras que el 40 % de las empresas participantes redujo la jornada laboral y un 38 % disminuyó su plantilla laboral. Estos resultados son consistentes con el estudio de Sanchis y Poler (2019), al expresar que el entorno empresarial es cada vez más inestable y las empresas tienen que afrontar con frecuencia amenazas que ponen en riesgo la continuidad del negocio.

Gráfico 8

Downsizing reactivo durante la contingencia sanitaria por COVID-19



Fuente: elaboración propia.

Actitudes resilientes presentes durante la contingencia

Con referencia a las actitudes resilientes durante la contingencia sanitaria por COVID-19, en el cuadro 5 se aprecia que el 72 % de los encuestados percibe una actitud resolutiva y positiva, el 71 % afirma que se garantiza un buen ambiente laboral, el 70 % menciona la capacidad de improvisación. Las actitudes con una menor frecuencia en

las respuestas son la previsión con un 62 % y resistencia ante la presión con un 59 % por ciento.

Cuadro 5

Actitudes resilientes durante la contingencia sanitaria por COVID-19

Actitud resiliente	%				
	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
Capacidad de improvisación	9		21		70
Resistencia ante la presión	15		26		59
Actitud resolutiva	7		21		72
Actitud positiva	2		26		72
Previsión	19		19		62
Garantizar un buen ambiente laboral	7		22		71

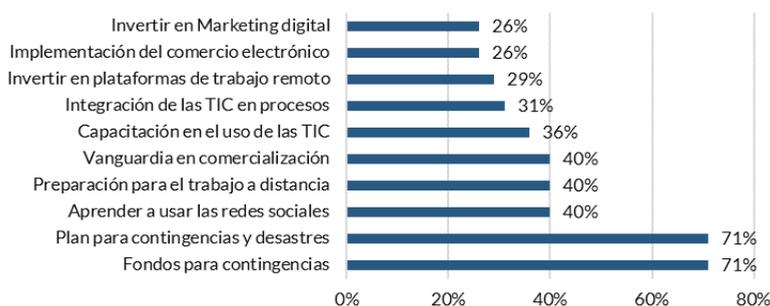
Fuente: elaboración propia.

Aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19

Respecto al aprendizaje generado a raíz de la contingencia por COVID-19, en el gráfico 9 se observa que el 71 % de las empresas participantes en esta investigación afirma que debe existir un plan para contingencias en la empresa y fondos para hacer frente a este tipo de eventualidades; el 40 % considera que las empresas deben estar a la vanguardia en los procesos de comercialización, preparadas para el trabajo a distancia (*home office*) y aprender a usar las redes sociales; el 36 % señala que se debe estar capacitado permanentemente en el uso de las TIC; el 31 % menciona que las TIC deben integrarse en todos los procesos; mientras que el 29 % considera que se debe invertir en plataformas de trabajo remoto; y el 26 % considera que se debe implementar el comercio electrónico e invertir en *marketing* digital.

Gráfico 9

Aprendizaje derivado de la contingencia sanitaria por COVID-19



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones y trabajo futuro

Los resultados obtenidos en esta investigación permiten concluir que las empresas de Ciudad Juárez, Chihuahua, se han visto afectadas significativamente por la pandemia de COVID-19, sin embargo, han implementado estrategias innovadoras que les han permitido enfrentar esta contingencia.

Las restricciones impuestas por el Gobierno del estado durante el mes de marzo del 2020 como una medida de control para evitar la rápida propagación de contagios por COVID-19, impactó a las empresas de la localidad al ocasionar una acentuada disminución en las ventas y utilidades durante el trimestre abril-junio del 2020. Las empresas necesitan recursos financieros para sufragar el gasto corriente (pagos a proveedores, sueldos, servicios) y compromisos financieros (adeudos bancarios), por lo cual, la disminución en sus ingresos derivó en la dificultad para cumplir con los compromisos de pasivos contraídos y obligaciones fiscales.

Los gobiernos federal y estatal implementaron programas de apoyo financiero para disminuir el efecto económico de la pandemia en las empresas. Sin embargo, los resultados obtenidos en esta investigación muestran que un bajo porcentaje de las empresas obtuvo algún apoyo financiero gubernamental.

En el aspecto humano, la pandemia por COVID-19 generó un alto nivel de estrés laboral y el temor de los empleados al contagio. Es importante considerar que la incertidumbre económica, el cambio o adaptación en los procesos de trabajo y el riesgo al contagio, son factores de estrés laboral (CDC, 2021), por lo cual, es importante que las empresas implementen acciones para promover un ambiente laboral saludable y por consiguiente disminuir el impacto negativo del estrés en la productividad y eficiencia.

Otra afectación relevante en las empresas, que se observa en los resultados, es la interrupción indefinida y ajuste en sus planes de crecimiento previos a la contingencia sanitaria por COVID-19, lo cual afecta significativamente la economía de la localidad.

Con respecto a las estrategias implementadas, las empresas establecieron medidas sanitarias para disminuir y evitar el riesgo de contagio para clientes y empleados, y capacitaron a los empleados en las nuevas medidas sanitarias. Adicionalmente, diseñaron nuevos productos y/o servicios, crearon procesos innovadores para enfrentar la pandemia, integraron redes de empleados y de colaboración con proveedores.

Para ajustarse a las condiciones del mercado y cumplir con sus responsabilidades financieras, las empresas cancelaron proyectos e inversiones; disminuyeron la producción; redujeron los productos o servicios ofertados, la jornada laboral y en un menor número disminuyeron su plantilla laboral. Por otra parte, entre las actitudes resilientes que destacan durante la contingencia sanitaria por COVID-19, se percibió una actitud resolutiva y positiva, la capacidad de improvisación y la orientación a mantener un ambiente laboral saludable.

En relación con los aprendizajes a raíz de la contingencia por COVID-19, queda de manifiesto la necesidad de que las empresas desarrollen planes estratégicos y para contingencias, ya que representan un factor clave para una administración eficiente y la permanencia de las empresas. Asimismo, se recomienda que las empresas innoven sus procesos y la manera en que comercializan sus productos o servicios.

La pandemia por COVID-19 ha generado cambios en el comportamiento del consumidor, impulsan el comercio electrónico y la reingeniería de las empresas, por lo cual, las empresas deben mantenerse a la vanguardia en el uso de las tecnologías de la información y el *marketing* digital.

Por último, es importante destacar que de acuerdo con el Gobierno de México (2021), al 20 de abril del 2021 se han aplicado en el país 15 millones tres mil 610 vacunas con al menos una dosis y más de cuatro millones de ciudadanos han recibido la dosis completa de la vacuna. En relación con lo anterior, y en una población total en México de 126 014 024 habitantes al cierre del 2020 (INEGI, 2021), solo el 3 % de la población tiene el esquema completo de vacunas. Como consecuencia, debido al bajo porcentaje de avance en la vacunación, las unidades económicas van a continuar expuestas a probables cierres totales o parciales con una baja de ingresos y cierres permanentes, por lo tanto, se recomienda dar continuidad a las investigaciones realizadas sobre el impacto que ha generado la pandemia por COVID-19 en el sector empresarial y en el comportamiento del consumidor en México.

Referencias

- Aguirre, L. (2019). Presidente INDEX Nacional. Index entrega Presea Jaime Bermúdez. Recuperado el 18 de febrero de 2021 de: <https://www.elheraldodejuarez.com.mx/finanzas/juarez-generador-principal-de-empleos-4418830.html>.
- Alvarado, V. M. (2015). La resiliencia y su efectividad en la perdurabilidad de las organizaciones.
- AMVO (2021). Asociación Mexicana de Ventas Online. Estudio de venta online 2021. Recuperado el 22 de marzo del 2021 de https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2021/01/AMVO_Estudio_de_Venta_Online_2021_Versi%C3%B3nP%C3%ABblica-3.pdf.
- Camarillo, J. (2020). Emergencia sanitaria por COVID-19 Noroeste de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas UNAM.
- CANACO Chihuahua (2020). Programas. Recuperado el 22 de febrero del 2021 de <http://canacochihuahua.com/asesoria-financiera/>.
- CDC (2021). Centro para el control y la prevención de enfermedades de Estados Unidos. Empleados: cómo manejar el estrés laboral y aumentar la resiliencia durante la pandemia del COVID-19. Recuperado el 2 de marzo del 2021 de

<https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/mental-health-non-healthcare.html>.

CIEP(2020). Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, A. C. Investigaciones Programas de créditos a negocios. Apoyos ante la crisis por COVID-19. Recuperado el 28 de febrero del 2021 de <https://ciep.mx/programas-de-creditos-a-negocios-apoyos-ante-la-crisis-por-covid-19/>.

DELL (2020). Medimos el progreso de la transformación digital en el mundo. *Dell Technologies*. Recuperado el 16 de marzo del 2021 de <https://www.delltechnologies.com/es-mx/perspectives/digital-transformation-index.htm#pdf-overlay=/es-mx/collaterals/unauth/briefs-handouts/solutions/dt-index-2020-executive-summary.pdf>.

DOF (2020). Lineamientos para la operación del programa de apoyo financiero a microempresas familiares. Secretaria de Gobernación. Recuperado el 2 de marzo del 2021 de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592265&fecha=24/04/2020.

DOF(2020). Reglas de operación del programa de microcréditos para el bienestar 2020. Secretaria de Gobernación. Recuperado el 22 de febrero del 2021 de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5587726&fecha=27/02/2020.

ECOVID-IE (2020). INEGI. Resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020. Comunicado de prensa núm. 617/20, 2 de diciembre del 2020. Recuperado el 19 de febrero del 2021 de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf.

EDN (2020). Segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020 de fecha 22 de marzo del 2021. Recuperado el 23 de marzo de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>.

El Universal (2009). Ciudad Juárez, la más violenta del mundo. Recuperado el 22 de febrero del 2021 de <https://archivo.eluniversal.com.mx/estados/73684.html>.

IMIP (2019). Instituto Municipal de investigación y planeación de Ciudad Juárez. Catálogo-Directorio de empresas manufactureras. Recuperado el 2 de marzo del 2021 de <http://www.imip.org.mx/directorio/Infografias.pdf>.

INEGI (2021) Comunicado de prensa número 24/21 del 25 de enero de 2021. Censo de población y vivienda 2020. Recuperado el 23 de febrero del 2021 de https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EstSociodemo/ResultCenso2020_Nal.pdf.

- García, B., Rojas, J., Cerón H., Guzmán L. Corichi. A. y Marín, M. (2017). Desarrollo de un modelo de resiliencia para la incorporación de tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas del sector textil Mexicano. *Strategy, Technology & Society* pp. 25-49.
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2020). Plan emergente de apoyo y protección a la salud, empleo e ingreso familiar. Programas emergentes, créditos y subsidios. Recuperado el 15 de marzo del 2021 de <https://planemergente.chihuahua.gob.mx/?Anho=1536&Alto=864#noAction>.
- Gobierno de México (2020a). COVID-19 Medidas Económicas. Medidas y programas para apoyar a la población de la entidad federativa de Chihuahua de fecha 1 de junio del 2020. Recuperado el 19 de marzo del 2021 de: <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/articulos/chihuahua-245172>.
- Gobierno de México (2020b). COVID-19 Medidas Económicas. Acciones y programa. Apoyos financieros a microempresas y trabajadores independientes de fecha 1 de junio del 2020. Recuperado el 21 de marzo del 2021 de <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/acciones-y-programas/apoyos-financieros-a-microempresas-y-trabajadores-independientes>.
- Gobierno de México (2021a). Secretaría de Economía. Comunicación Social, comunicado de prensa de fecha 28 de enero del 2021. Recuperado el 11 de marzo del 2021 de <https://www.gob.mx/se/articulos/la-secretaria-de-economia-anuncia-un-nuevo-paquete-de-60-000-apoyos-a-micronegocios-en-2021-262484?idiom=es>.
- Gobierno de México (2021b). Secretaria de Salud. Versión estenográfica. Conferencia de prensa. Informe diario sobre coronavirus COVID-19 en México del 21 abril 2021. Recuperado el 22 de abril del 2021 de <https://www.gob.mx/salud/prensa/version-estenografica-conferencia-de-prensa-informe-diario-sobre-coronavirus-covid-19-en-mexico-270001?idiom=es>.
- Hitt, M., Duane, R. y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Oltra, Christian., Boso, Àlex. (2020). Lecciones aprendidas de la crisis del coronavirus: preparación y resiliencia social. *Revista Española de Sociología*, 29 (3), 769-775.
- Gallegos, R. (2020). Yo Ciudadano. Investigación y análisis ciudadano. Plan estratégico de Juárez A.C. Cronología interactiva: Ciudad Juárez, un mes con COVID-19. Yo ciudadano. Recuperado el 23 de marzo del 2021 de <https://yociudadano.com.mx/noticias/cronologia-interactiva-ciudad-juarez-un-mes-con-covid-19/>.
- Sanchis, R. y Poler, R. (2019). Origins of Disruptions Sources Framework to Support the Enterprise Resilience Analysis, *IFAC-PapersOnLine*. 52(13), 2019, 2062-2067. Recuperado el 25 de marzo del 2021 de <https://doi.org/10.1016/j>.

ifacol.2019.11.509. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319314934>).

Sarmiento, C., Martínez, M., Mazario, I. (2020). *Innovación empresarial estratégica. Casos y aplicaciones*. Red iberoamericana de academias de investigación A.C. 2020. Recuperado el 24 de febrero del 2021 de <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/01/607-8617-88-3.pdf#page=100>.

Villegas, A. (2020). La transición imperativa del marketing del comercio físico al marketing del comercio online, implementando la experiencia de compra durante la pandemia del COVID-19. *Revista DyCS Victoria*. Recuperado el 19 de marzo del 2021 de <https://dycsvictoria.uat.edu.mx/index.php/dycsv/article/view/70/38>.

Semblanza de los autores

Dra. Marisela Mejía Hernández: licenciada en Administración de Empresas egresada del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez; maestra en Administración de Negocios y maestra en Educación por la Universidad TecMilenio. Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Dieciocho años de experiencia profesional en la gestión del capital humano en compañías del sector privado. Diez años de experiencia docente en la UTCJ. Perfil Deseable Prodep y representante del cuerpo académico UTCJ-CA-15 gestión y competitividad Organizacional. Integrante de la Red Internacional de Investigadores en *Marketing* (RIIM).

M.A. Martin Joel Durán Ortiz: licenciado en Contaduría por el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez; maestro en Administración con especialidad en Finanzas por el Instituto Tecnológico de Monterrey campus Ciudad Juárez; candidato a doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Veinte años de experiencia profesional en las áreas de auditoría fiscal, finanzas y recursos humanos. Once años como profesor de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, en la licenciatura en Contaduría. Perfil Deseable Prodep e integrante del cuerpo académico UTCJ-CA-15 gestión y competitividad organizacional.

Dra. Fátima Vega Márquez: egresada del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez de la licenciatura en Administración y de la maestría en Ciencias; doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua. Ingresó a la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez en 2007, desde el 2010 se desempeña como Profesor de tiempo completo. Perfil deseable desde el 2013 e integrante del cuerpo académico (UTCJ-CA-15-gestión y competitividad organizacional) reconocido ante Prodep (Programa para el Desarrollo Profesional Docente). Miembro de la Red Internacional de Investigadores en *Marketing*.

Agradecimientos

Los autores expresan su agradecimiento a las empresas que aportaron su valiosa información para la realización de esta investigación. Asimismo, agradecen a la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, la cual, a través del área de Vinculación Empresarial y la dirección de la licenciatura en Innovación de negocios y mercadotecnia, y la licenciatura en Contaduría, apoyó la realización de este proyecto de investigación.

Miguel Ángel Gómez-Vicario, Lilia Araceli Bahena-Medina, Alejandra Fernández Hernández, Alejandro Reyes Velázquez

LA RESILIENCIA EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MORELOS ANTE LAS CONDICIONES DE OPERATIVIDAD DE LA ACTUAL PANDEMIA (COVID-19)

Universidad Politécnica del Estado de Morelos

Resumen

La presente investigación fue realizada con el objetivo de identificar la forma en la que se ha manifestado la resiliencia en las empresas (ante un escenario de pandemia), por medio de la descripción de variables tales como: los cambios en los procesos, el uso y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), el tipo de decisiones, los riesgos asumidos y las acciones creativas e innovadoras diseñadas y ejecutadas por los y las

empresarias, para difundirlas entre los lectores de este artículo. Realizada entre el 1 y el 23 de marzo del 2021, fue aplicada de manera remota, a un total de 338 empresas, micro, pequeñas y medianas de los sectores industria, comercio y servicios, de los municipios más representativos de la economía del estado de Morelos: Cuernavaca, Jiutepec, Cautla, Yautepec, Temixco y Emiliano Zapata.

La mayor representatividad de empresas es del sector comercio y servicios de tamaño micro, por lo que en el presente documento se presentan y discuten los resultados obtenidos de este segmento específico.

Introducción

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019), de 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados, 99.8% son unidades económicas consideradas micro, pequeñas o medianas.

De acuerdo con información de este mismo instituto, en la segunda edición de su estudio: ECOVID-IE, se estima que el 86.6% de 1 873 564 empresas en el país, tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; esto representa casi 7 puntos porcentuales menos, respecto a la primera edición (donde 93.2 % de las empresas reportó haber tenido algún tipo de incidencia). De acuerdo con el mismo estudio, la disminución de los ingresos afectó al 79.2 % de las empresas.

Después de casi 21 meses de haber terminado el levantamiento censal, “Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020”, se calcula que de esos 4.9 millones de establecimientos subsistieron 3.9 millones (79.19%), el 20.81 % (aproximadamente 1 millón) “bajaron la cortina” para siempre. En contrasentido, en ese período, se crearon 619 443 establecimientos, es decir, un 12.75 % de la población de negocios del país.

En general, las empresas en el estado de Morelos representan menos del 1 % de los establecimientos a nivel nacional, con una contribución marginal al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB). No obstante, hacia el interior de la economía local, las afectaciones guardan una proporcionalidad importante.

Revisión de la literatura

En las empresas

Los trabajadores o empleados que vieron disminuidos sus ingresos tendrán un impacto en su vida, pues adoptarán hábitos de austeridad, pero también aversión a la adquisición de compromisos financieros, como un crédito para realizar un emprendimiento. Por otro lado, aquellas personas que vieron afectada su salud o la de alguien cercano, pueden tener conductas diferentes. Es probable que quieran almacenar artículos de consumo básico y que cambien sus estilos de vida.

Los desafíos de las empresas fueron de gran escala. Las restricciones de asistencia a las fábricas provocaron una caída en la producción, lo que causó desabasto en las

cadena de suministro en la proveduría de bienes. Además la salud de los empleados se convirtió en el nuevo riesgo operativo, haciendo más atractiva la automatización.

Las opciones representan un aumento en los costos y un incremento en la inversión: aumentar el nivel de inventario, desarrollar proveedores en áreas cercanas, sustituir el factor humano en la producción sin poder reflejarlo en los precios. Los suministros sanitarios y otros bienes similares fueron subsidiados por los gobiernos, lo que también afectó el mercado y sus regulaciones. La situación obligó a las empresas a cambiar su planeación financiera y productiva, persistirá de manera indefinida (Okamoto, 2020).

Los desafíos actuales, en materia económica, son diversos y se encuentran interconectados. Financiar los gastos, con una caída de los ingresos y un aumento de la deuda, es un reto complejo. La crisis de salud también representa otro foco de atención, frente a lo cual la operatividad de los sectores público y privado necesita crear nuevas regulaciones y planes de acción.

La estructura productiva y empresarial de América Latina ha sido una de las más afectadas por la pandemia de la COVID-19, dado que las empresas de la región presentan una gran heterogeneidad. La mayoría de ellas alcanzan bajos niveles de productividad. Hay algunas entidades dedicadas a las actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, también algunos servicios que requieren grandes inversiones de capital, como los bancos y las telecomunicaciones, y muy pocas empresas grandes que tengan niveles altos de valor agregado por cada trabajador (CEPAL, 2020).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020) define dos brechas de productividad de la región. La interna es la diferencia entre la productividad laboral de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) comparada con la de las grandes empresas dentro del país. La externa es la que existe entre la productividad laboral de América Latina y Estados Unidos.

En 1980 la brecha externa de América Latina alcanzaba el 36.6 % de la de Estados Unidos. Sin embargo, entre 1999 y 2018 la productividad laboral de América Latina llegó apenas a ser de una quinta parte. En términos absolutos, el crecimiento entre el 2008 y el 2018 fue de un 0.6 % (CEPAL, 2020).

En lo que respecta a la brecha interna, las empresas en América Latina tienen un alto grado de heterogeneidad. Hace media década, la productividad laboral de una empresa mediana era, en promedio, de menos de la mitad de una grande. Las entidades económicas pequeñas apenas alcanzaban el 23 % de la productividad que tiene una grande y las micro solamente el 6 por ciento.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha señalado que al 2020, la micro y pequeña empresa representa el 54 % del empleo total.

De acuerdo con la CEPAL, la crisis de la pandemia actual tiene las siguientes características:

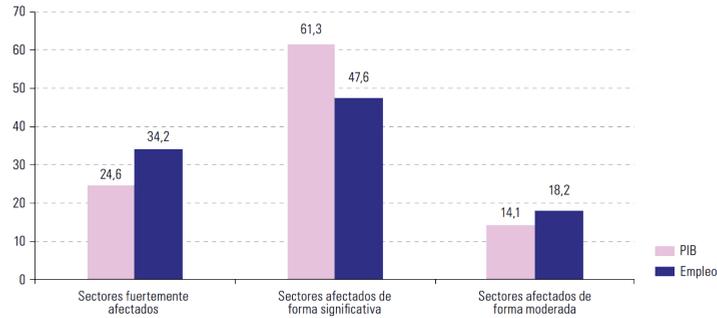
- Es global, pero afecta a cada país de acuerdo con su demanda y oferta interna y mundial.
- Cada país tomó medidas de restricción social particulares y, por lo tanto, las consecuencias económicas también son específicas.
- El virus se controlará paulatinamente, pero las medidas sociales y sanitarias seguirán de manera indefinida.
- Se identifican 3 etapas: 1, emergencia y medidas a corto plazo, 2, controles sanitarios para la convivencia y economía a “media marcha” y 3, existe la vacuna, pero hay una nueva realidad económica y social.
- La crisis ha afectado con mayor intensidad al sector turismo y transporte y con menor fuerza a los sectores indispensables (alimentos, material de limpieza y desinfección y equipo e insumos médicos).
- La existencia de problemas derivados por el rompimiento en la cadena de suministro o proveeduría de muchas empresas.
- La reducción de los ingresos de los consumidores y los cambios en los patrones de consumo.
- La caída de los precios del petróleo y la reducción generalizada de la demanda externa y de los retornos de las exportaciones.
- La combinación de los efectos sobre la oferta y demanda ha sido diferente en cada sector.

La CEPAL estima que un 34.2 % del empleo formal y un 24.6 % del PIB de la región corresponden a sectores fuertemente afectados por la crisis derivada de la pandemia. Por otro lado, menos de la quinta parte del empleo y del PIB se generan en sectores que serían afectados sólo de forma moderada (figura 1).

Figura 1

PIB y empleo en América Latina y el Caribe

Gráfico 3 | América Latina y el Caribe (27 países): PIB y empleo correspondientes a los distintos sectores según intensidad del impacto esperado de la crisis (En porcentajes)



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.

El impacto se pudo medir comparando el primer cuatrimestre del 2020 con el mismo período del 2019. En México, la industria manufacturera disminuyó un 10.9 %, y los sectores más afectados fueron los del cuero y calzado (-29.5 %), y equipo de transporte (-26.9 %). De los menos afectados fue la industria de alimentos, que registró un aumento del 2.5 % (INEGI, 2020).

En lo que se refiere al cierre de las empresas, la mayoría de las entidades han registrado caída de sus ingresos, dificultades para cumplir con sus obligaciones salariales y financieras, y para acceder a capital de trabajo, lo que dificulta su permanencia en el mercado.

Sin embargo, aun cuando hay una afectación generalizada, las empresas más afectadas son las mipymes. Su importancia en las economías de la región se verá traducida en el cierre de un gran número de entidades y pérdidas de fuentes de empleo.

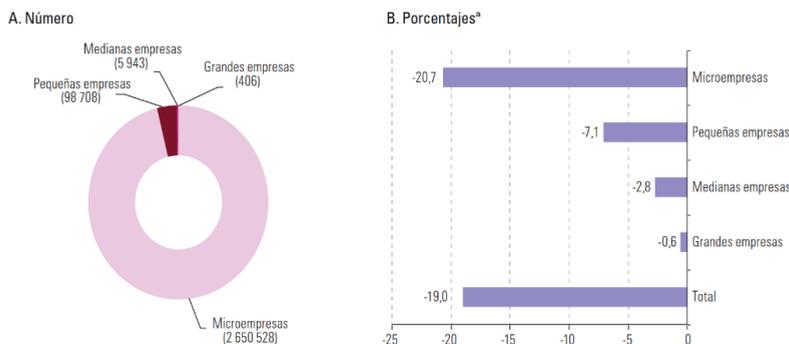
La CEPAL estima que, sobre la base de los diagnósticos de las cámaras empresariales en relación con la situación de las mipymes, se cerrarían más de 2.7 millones de empresas formales de la región, con una pérdida de 8.5 millones de puestos de trabajo.

El impacto es muy diferente de acuerdo con el sector y el tipo de empresa. Para el sector comercio al por mayor y menor se espera que cierren aproximadamente 1.5 millones de microempresas y en términos de empleo se espera una pérdida de 4 millones. (véase figura 2 y 3)

Figura 2

Empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis en América Latina y el Caribe

Gráfico 6 | América Latina y el Caribe (27 países): empresas que podrían cerrar como consecuencia de la crisis, según tamaño
(En número y porcentajes)

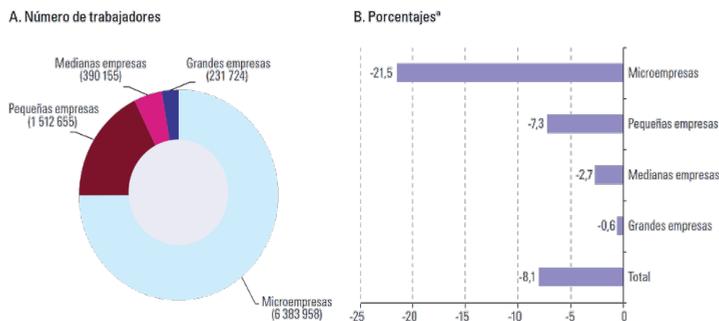


Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información oficial.
*Los porcentajes se expresan en cifras negativas para destacar que se trata de una disminución del número de empresas en cada categoría.

Figura 3

Empleos que podrían perderse como consecuencia de la crisis en América Latina y el Caribe

Gráfico 9 | América Latina y el Caribe (27 países): empleos que podrían perderse por cierres de empresas como consecuencia de la crisis, según tamaño de la empresa
(En número de trabajadores y porcentajes)



La respuesta de los gobiernos en América Latina

De acuerdo con la CEPAL (2020b) el cierre de empresas destruye el saber empresarial y el capital físico localizado, rompe las cadenas productivas y afecta el circuito de flujo de pagos. A principios del 2020, los gobiernos anunciaron sus apoyos con un gran número de medidas, identificó 351 y las agrupó en 6 categorías (véase cuadro 1 y figura 4) de acuerdo con sus objetivos. En 19 países, 91 de estas medidas tuvieron un enfoque sectorial y se orientaron a problemas específicos de ramas productivas determinadas. (CEPAL, 2020)

Cuadro 1

Medidas de apoyo gubernamentales en América Latina y el Caribe

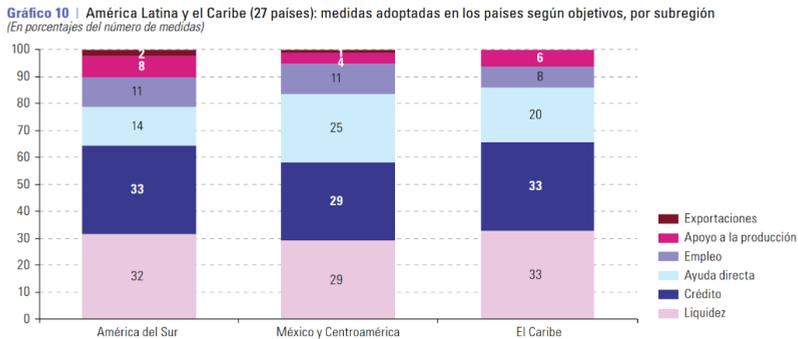
Cuadro 1 | América Latina y el Caribe: número de países con anuncios de medidas, según objetivo

Objetivo		Países
Liquidez	Mantener el flujo de pagos en el corto plazo mediante la postergación de pagos y renegociaciones	24
Crédito	Aumentar la disponibilidad de recursos para créditos, fondos para garantías y flexibilización de las condiciones de acceso a ellos	22
Ayuda directa	Realizar transferencias de fondos (subsídios) o cancelar obligaciones (se incluyen medidas para trabajadores independientes formales)	22
Protección del empleo	Evitar despidos mediante subsidios a salarios y aportes patronales, suspensión de salarios y reducción de jornadas y flexibilización laboral (se excluyen medidas para el fomento y la regulación del teletrabajo)	18
Apoyo a la producción	Fomentar la producción interna de bienes y servicios esenciales en la emergencia (se incluyen medidas de compras públicas)	12
Exportaciones	Fomentar la actividad exportadora	5

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe (en línea). <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19> e información oficial al 27 de mayo del 2020.

Figura 4

Medidas gubernamentales adoptadas en América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe (en línea). <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19> e información oficial al 27 de mayo del 2020.

Los apoyos del Estado se otorgaron por medio de:

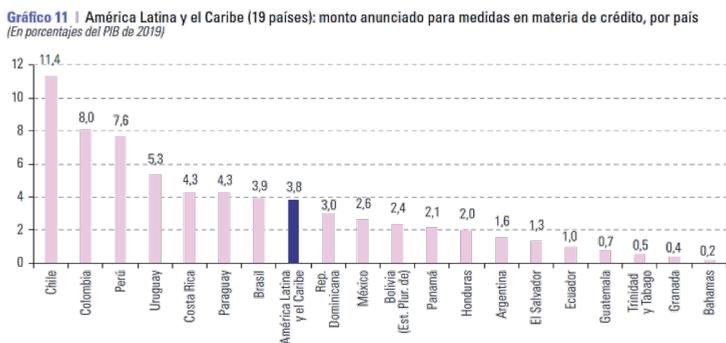
- Líneas de crédito
- Cambios en las regulaciones para inyectar liquidez.
- Reducción de encajes legales
- Disminución de tasas de interés a instituciones financieras privadas
- Simplificación de trámites y requisitos de acceso a los créditos

Los recursos se originan del tesoro público y, en algunos casos, de la seguridad social y de préstamos de instituciones internacionales.

El apoyo que se otorgó en la mayor parte de los países de América Latina fueron líneas de crédito para financiar el capital de trabajo para permitir el pago de nóminas. Las medidas se dirigieron a los sectores más afectados como el turismo y el sector agrícola. (véase figura 5)

Figura 5

Montos destinados como apoyos en América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe (en línea). <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19> e información oficial al 27 de mayo del 2020.

Nota: La estimación incluye las medidas respecto de las que se logró identificar el monto (71% del total de medidas de crédito comunicadas por los países).

Las condiciones de los financiamientos fueron diferentes para cada país. Los plazos para liquidarlos van de uno a cinco años. Las tasas llegan a ser del 0%, con períodos de gracia que oscilan entre los tres y 12 meses.

La desventaja de estas medidas es que consideran un horizonte de apoyo de seis meses, y aunque se trata de un importante alivio, no les permite enfrentar la recuperación, que se vislumbra lenta y gradual (CEPAL, 2020).

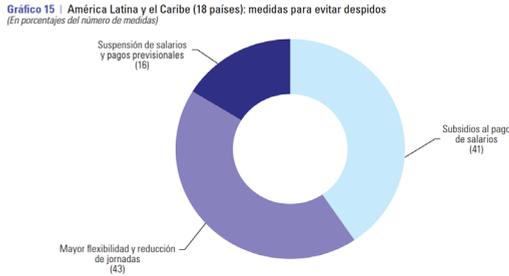
Al final de la crisis sanitaria, la recuperación será lenta y la necesidad de liquidez durará por algún tiempo. El nuevo contexto será de recesión, por lo que se considera que el plazo y la modalidad de pago de los créditos serán factores claves para la supervivencia de estas importantes entidades económicas.

La manera en que se hicieron llegar los apoyos son las transferencias monetarias o la eliminación de cargas impositivas. Los beneficiarios fueron: mipymes, trabajadores independientes, el turismo y la agricultura.

Otro aspecto importante fue cuidar las fuentes de empleo para impedir la destrucción de capacidades. La medida más utilizada fue la flexibilización de los horarios y salarios, y el otorgamiento de subsidios para nóminas. (véase figura 6)

Figura 6

Medidas para evitar despidos en América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe (en línea). <https://www.cepal.org/es/temas/covid-19> e información oficial al 27 de mayo del 2020.

En México se optó por ampliar los presupuestos de programas ya existentes ligados a la agricultura, la cultura y las artes.

Reactivación empresarial en América Latina

La pandemia ha obligado a las empresas a implementar condiciones de seguridad para trabajadores, proveedores, clientes y todos los actores relacionados con su funcionamiento. El distanciamiento social ha detonado el uso de herramientas digitales y la búsqueda del aumento de la productividad. El entorno incierto las ha empujado a reevaluar su forma de operar y a innovar en sus modelos de negocio. Lo anterior, tiene implícita la generación de capacidades de adaptación y resiliencia. (véase figura 7)

Figura 7

Cambios en la organización y el funcionamiento de las empresas en América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

La adaptación a las nuevas condiciones implica un aumento en los costos. En primer lugar, tendrán que invertir en reorganizar los ambientes de trabajo. Establecer un modelo híbrido de teletrabajo también implica la mejora del equipo y de las redes, así como el pago por el uso de licencias de *software*. Por último, se utilizará una mayor cantidad de productos sanitarios.

Por otro lado, la demanda registra una caída que implica el aumento de los costos fijos, por la capacidad no utilizada de las empresas. La solución será la generación del valor agregado y la búsqueda del incremento en la eficiencia y la productividad.

Otro aspecto que será necesario modificar, como consecuencia de esta crisis, es la interdependencia de la economía mundial. Un factor clave es el funcionamiento de las cadenas de valor. Se trata de líneas de producción o distribución en donde participan varias economías que crean dependencias con países como China, en donde se fabrican una gran cantidad de componentes.

En el análisis de riesgo empresarial, las empresas con operaciones internacionales considerarán los aspectos relacionados con la garantía de abastecimiento de los insumos críticos, con el mismo peso que el análisis de la rentabilidad y otros indicadores financieros.

La recomendación de los organismos supranacionales es que la reactivación se realice con base en el uso de la capacidad ociosa causada por la crisis y la priorización de sectores estratégicos (farmacéutico, biotecnológico, salud).

La resiliencia en las mipymes en México

El panorama mundial actual obliga al sector privado a replantearse sus estrategias de corto y mediano plazo. La Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (Enaproce) (2018), menciona que en México existen más de 4 millones de negocios con menos de 10 empleados, los cuales subsisten con ganancias netas equivalentes a 77 dólares semanales. Los gobiernos han implementado medidas para reducir el daño que les provoca la disminución de la demanda interna y externa.

Los programas de apoyo que existen actualmente son dos, “Tandas del Bienestar” y “Crédito a la Palabra”. Ambos consideran las transferencias directas en la fase 3 de la COVID-19¹. Las entidades económicas con mayor estabilidad y responsabilidad, apoyadas por cámaras empresariales, se han sumado a los protocolos sanitarios sugeridos por las autoridades gubernamentales. La aportación de las asociaciones del sector privado quedaron en evidencia en la “Conferencia nacional para la recuperación económica” que se realizó en la Ciudad de México del 27 al 29 de abril y la difusión de los créditos obtenidos por el Consejo Mexicano de Negocios a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) Invest, para beneficiar a 30 000 micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) proveedoras (Almaraz, 2020).

1 Los dos programas contemplan créditos flexibles con tasas preferenciales

Los impactos han sido distintos en cada región del país. Las desigualdades socioeconómicas, entre otros factores, han sido el principal aspecto involucrado. El distanciamiento social se ha implementado en las zonas metropolitanas más importantes. Sin embargo, en otras ciudades, como las que existen entre Baja California y California, el confinamiento y manejo de los contagios ha sido más complicado.

“Lo que es indudable ante este escenario sin precedentes, es la proyección del crecimiento para el país, con lo cual se prevé un aumento de la vulnerabilidad en amplios sectores de consumidores que viven al día, de las y los trabajadores sin seguridad social, de personas en pobreza y, sin duda, en las empresas más pequeñas que tienen grandes rezagos”. De acuerdo con la Encuesta de expectativas del Banco de México, publicada el 4 de mayo, las proyecciones para marzo y febrero del 2021, en la inflación, el crecimiento, el tipo de cambio y la tasa de fondeo interbancario, permiten anticipar medidas diferenciadas y con distintas temporalidades.

Las prioridades a corto plazo podrían ser la prevención de estallidos sociales que eleven los riesgos políticos catastróficos. A un plazo mayor, se recomienda diseñar nuevas políticas salariales, fiscales y de reactivación de las cadenas productivas.

La situación de la pequeña y mediana empresa durante de la pandemia

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) representan el 70 % de los empleos y aproximadamente la mitad de la actividad económica mundial. Son más vulnerables ante cualquier evento económico porque carecen de los recursos necesarios para enfrentar los desafíos. El Instituto Tecnológico para la Competitividad (ITC) realizó un estudio acerca del impacto empresarial de la COVID-19 a 4 467 pymes de 132 países.

Los resultados, reunidos entre el 21 de abril y el 2 de junio del 2020, demuestran que el 55 % de estas entidades han tenido una severa afectación, ya que afirman que sus operaciones comerciales fueron fuertemente afectadas. El 20 % estaba en riesgo de cerrar de manera definitiva en un plazo de 3 meses.

La mayoría de las microempresas no están registradas ante las autoridades nacionales y su liquidez es sumamente precaria. Esta situación de informalidad eleva sus posibilidades de quebrar en un 25 % (OIT, 2020), ante lo cual la mayoría de los gobiernos están ofreciendo sus programas, pero cuya implementación ha dejado al descubierto la heterogeneidad de las medidas consideradas. DE tal suerte que los países con mayor PIB tienen más posibilidades de éxito. Se puede afirmar que las pymes de un país con alto ingreso son más beneficiadas que las de una economía emergente.

La encuesta antes mencionada también señaló que los apoyos consistieron, principalmente, en exenciones fiscales (a corto y largo plazo) y programas de financiamiento y subsidio. Los últimos se hicieron llegar a los empresarios, en la mayor parte de los casos, mediante transferencias directas.

La resiliencia de las entidades económicas en Morelos

El estado se enfrentó a lo que está considerado como uno de los desafíos más grandes de los últimos 100 años: la pandemia. Las afectaciones no solamente fueron en materia de salud, sino también económicas y sociales. La contracción económica del PIB nacional del primer trimestre del 2020 fue del 10.2 % (SHCP, 2020).

Las consecuencias de la contracción de la economía se observaron en el empleo y el ingreso de los habitantes. De acuerdo con las estimaciones del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), en el informe “La política social en el contexto de la pandemia del virus SARS-CoV2 (COVID-19) en México”, el aumento de la tasa de desempleo fue de 3.3 % a 5.3 %. También se estimó que el número de pobres se incrementará entre 8.9 y 9.8 millones de personas y entre 6.1 y 10.7 en pobreza extrema (Coneval, 2020).

En materia de derechos sociales, las consecuencias fueron inmediatas, a corto y a mediano plazo. El primer derecho afectado fue el del acceso a servicios de salud, por el riesgo que implica la propagación de la enfermedad. En segunda instancia, se encuentra el bienestar económico y el derecho al trabajo, seguidos de situaciones a corto y mediano plazo, como consecuencia de las medidas de contención implementadas, por ejemplo, la alimentación y la educación (CIDH, 2020).

De acuerdo con el informe “Panorama de los programas y acciones sociales en las entidades federativas para dar respuesta a los efectos de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19)”, al 2018, en Morelos:

- El porcentaje de la población en situación de pobreza moderada es de 43.4 % y de pobreza extrema es de 7.4 por ciento.
- El porcentaje de la población con ingreso laboral inferior al costo de la canasta alimentaria, en el primer trimestre del 2020 fue del 48 por ciento .
- La diferencia entre el porcentaje de situación de pobreza entre hombres y mujeres es de -1.3.
- El porcentaje de mujeres en situación de pobreza es del 50 por ciento.
- Se ofrecieron cinco programas de créditos a micro y pequeñas empresas.
- Se ofreció un programa de incentivos fiscales.
- Se ofrecieron cinco programas nuevos relativos al empleo formal.
- Se ajustó un programa relativo al empleo formal.
- Se deshabilitaron dos programas relativos al empleo formal.

- Se ofrecieron cuatro programas de transferencia de ingresos temporales para el empleo informal.
- Se ofreció un programa nuevo de empleo informal.
- Se ajustaron tres programas de empleo informal.
- Se ofrecieron tres programas o acciones en atención a las mujeres víctimas de la violencia de género y violencia sexual.
- Se ofrecieron cuatro programas o acciones en atención de la salud mental
- Se ofrecieron cinco programas o acciones de reforzamiento del equipo básico en el primer nivel de atención.
- Se ajustaron 19 programas o acciones de derecho a la salud.
- Se crearon dos programas o acciones de derecho a la salud.
- Se ofrecieron 14 programas o acciones para la dotación de despensas o cupones para la adquisición de despensas.
- Se ofrecieron tres programas o acciones de apoyo a la producción agropecuaria.
- Se ofreció un programa o acción de subsidio temporal en el costo de los servicios básicos de la vivienda.

De acuerdo con el portal del Gobierno de México (2020), el Gobierno federal ofreció un conjunto de medidas y programas para apoyar a la población de Morelos, los cuales consistieron en (COVID-19, 2020):

- Impulso económico a sectores estratégicos Nafin (Nacional Financiera), dirigido a las micro y pequeñas empresas que fueron dadas de alta en Morelos y contaban con un mínimo de dos años de operación. El programa otorgó créditos desde 300 mil hasta 2.5 millones de pesos, a pagarse en 60 meses, con seis de gracia a una tasa del 13.9 %. El dinero fue proporcionado por el Fondo Morelos.
- Programa Emergente (PEMAT) para entidades morelenses registradas en el Sistema de Administración Tributaria (SAT), con un mínimo de operación de un año. El destino era apoyarlas a desarrollar actividades de producción, fabricación o comercialización de higiene personal. El apoyo consiste en el otorgamiento de créditos de hasta 100 mil pesos, con un plazo de pago de 24 meses a una tasa de interés del 0 % y un período de gracia de cuatro meses. Los recursos financieros provenían del Fondo Morelos.

- Prórrogas y reestructuras para acreditados del Fondo Morelos, cuyo ingreso se haya afectado por la pandemia. Su finalidad fue apoyar las solicitudes de reestructuras y condonación de intereses moratorios.
- Programa Fortalece fue creado para que las microempresas se registren en el SAT. El objetivo es otorgar préstamos de 10 mil hasta 80 mil pesos a pagar en dos años con dos meses de gracia.
- Programa de financiamiento para la micro, pequeña y mediana empresa (Propyme) está dirigido a la micro y pequeña empresa de Morelos con una antigüedad mínima de dos años de registro en el SAT. Los financiamientos que ofrece son de 80 mil hasta tres millones de pesos, con cuatro meses de gracia y una tasa de interés de 6.5%.
- Programa de financiamiento al sector turismo (Profitsur) diseñado para apoyar a la micro y pequeña empresa del sector turismo morelense, con una antigüedad mínima de registro en el SAT de 12 meses. Los préstamos que otorgó fueron de 80 mil hasta tres millones de pesos, con cuatro meses de gracia y una tasa de interés de 6.5%.
- Programa Morelos contigo creado para personas con una edad entre 30 y 65 años, propietarios de un negocio dado de alta en el SAT, con actividad mínima de seis meses en el estado. El beneficio consistió en el otorgamiento de microcréditos sin intereses, desde 2 500 hasta 15 000 pesos, que se podrían destinar a la adquisición de materias primas, sueldos y salarios, y equipamiento.

Los apoyos internacionales en el estado, estuvieron representados por el programa “En marcha con el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)”. En 2017 se realizó la primera edición de este programa que apoyó en la reconstrucción de 270 microempresas después de los sismos. El 4 de noviembre del 2020, en una segunda edición, el objetivo fue el impulso para la recuperación económica de 40 microempresas de Morelos afectadas por la pandemia (ONU, 2020).

El apoyo se otorgó en los municipios de Amacuzac, Jojutla, Puente de Ixtla y Zacatepec. Se atendieron a 40 micro, pequeñas y medianas empresas, mediante capacitaciones grupales y asesorías personalizadas para fortalecer temas como la renovación de modelos de negocios, ventas, mercadotecnia y administración básica, entre otros.

El diagnóstico de las empresas apoyadas señaló que el 68 % están dirigidas por mujeres y el 32 % restante por hombres. El giro prevaeciente es el comercio al por menor, con un 34.2 %, seguido por la venta de comida preparada y las tiendas de barrio. Las medidas que tomaron las entidades económicas atendidas, las cuales que se vieron afectadas por la crisis económica originada por la COVID-19, fueron las siguientes: el 92 % redujo gastos, el 63 % postergó inversiones y planes de crecimiento y el 39 % tuvo que despedir a su personal.

Otro aspecto importante señalado por el diagnóstico fue que solamente el 8 % distribuye sus productos y servicios a sus clientes por internet, mientras que el 97 % sigue haciéndolo en sus puntos de venta o locales. Las mipymes manifestaron que era prioritario recibir capacitación en medios digitales, conocer medios de pago alternativos y poder acceder a financiamiento.

De acuerdo con Peña, Aguilar y Posada (2017), las micro y pequeñas empresas tienen un gran potencial en el desarrollo de las economías mundiales. Por lo tanto, es recomendable generar información que nos permita realizar una radiografía de su situación, para que los generadores de políticas y programas públicos, entre otros tomadores de decisiones que las afectan, puedan guiar las acciones para beneficiarlas y promoverlas (Delgado, 2018).

La CEPAL (2010) aseguró que la economía de América Latina estaba estructurada, principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas, y por carecer de recursos para incrementar su potencial tecnológico. Para definir tecnología, se considera la definición proporcionada por Ochoa, Valdés y Quevedo (2007) que afirman lo siguiente:

“..... conjunto de conocimientos científicos y empíricos, habilidades, experiencias y organización requeridos para producir, distribuir, comercializar y utilizar bienes y servicios. Incluye tanto conocimientos teóricos como prácticos, medios físicos, *know how*, métodos y procedimientos productivos, gerenciales, organizativo, entre otros, así como la identificación y asimilación de éxitos y fracasos anteriores, la capacidad y destrezas de los recursos humanos, etcétera”

Otro concepto importante es la gestión tecnológica que “surge y se desarrolla en el seno de las empresas y su objetivo fundamental es el logro de una mejor vinculación investigación-industria-sociedad, que debe entenderse con una relación de mercado. La gestión tecnológica busca integrar el proceso de cambio tecnológico con los aspectos estratégicos y operativos de control y la toma de decisiones de la empresa” (Ochoa, Valdés y Quevedo, 2007).

El uso de tecnologías de información y las comunicaciones (TIC) es un aspecto clave que puede beneficiar a la micro y pequeña empresa (Galvéz, Riascos y Contreras, 2012). Existen estudios que confirman que la generación de estas competencias digitales, facilitan la consolidación de estas entidades económicas, y que, por lo tanto, su desarrollo ha quedado incluido en las agendas de desarrollo de una gran cantidad de países.

Una limitación importante para el acceso a las TIC por parte de las mipymes es la ausencia de recursos financieros para invertir en la infraestructura necesaria. Lorenzo y Maldonado (2007) realizaron un estudio con 31 pequeñas y medianas empresas de México, Brasil, Guatemala, Costa Rica, Perú y el Caribe, que implementaron un sistema específico de “Enterprise Resource Planning” (ERP), con el propósito de conocer la experiencia previa y posterior al uso del sistema. Un dato importante que observaron, es que la mayor parte de las empresas utilizó recursos propios para la adquisición del

sistema y solamente la cuarta parte recurrió al financiamiento bancario, y en muy pocos casos el apoyo vino del proveedor. Con esto en mente llegaron a las siguientes dos hipótesis: H1) Existen factores que incentivan el potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas; e H2) Existen factores que limitan el potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas (Lorenzo y Maldonado, 2007).

Por otro lado, Rese y Baier (2011) afirman que, de acuerdo con los resultados que han obtenido las organizaciones dedicadas a investigar a las pequeñas y medianas empresas de regiones emergentes, consideran que la única oportunidad que tienen estas entidades de cambiar su situación es su incursión en el uso de la innovación tecnológica, aun cuando represente un costo y riesgo para implementarla (Rese y Baier, 2011).

En 2018, se realizó un estudio para medir el potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas, del principal municipio del estado de Morelos, Cuernavaca, con una muestra de 512 encuestas de empresarios entrevistados

De acuerdo con el INEGI (2015) esta entidad cuenta con población de 366 321 habitantes, con una edad promedio de 32 años; por cada 100 personas en edad productiva hay 46.1 con dependencia económica, el promedio de habitantes por vivienda es de 4.3 persona, 3.3 % de la población no cuenta con instrucción educativa, 58.2 % tienen educación básica, 5.5 % media superior y 30.9 % superior. La población económicamente activa (PEA) es de 56 % y la no activa de 44 %. El municipio cuenta con 24599 unidades económicas, de las cuales 24 221 son micro y pequeñas empresas, es decir el 98.5 % (INEGI, 2015; INEGI, 2016).

En los resultados del análisis se pudo determinar que casi el 50 % de la población encuestada tenía acceso a internet o a una computadora, el 85 % usaba las redes sociales y correo empresarial, en comparación con su uso para el área empresarial (50 %). La mayoría utilizaba hojas de cálculo y Word como programas de apoyo. Se considera importante mencionar que la mayor parte de las empresas pertenecía al sector terciario (Puig Brito, Campos Madrigal, Franco Aguilar y Gutiérrez García, 2018).

En otro estudio, realizado también en el 2018, al segundo municipio más importante de Morelos, Jiutepec, con 446 directores de micro y pequeñas empresas entrevistados, se obtuvieron resultados similares.

La población de este municipio es de 214 137 habitantes, con una edad promedio de 28 años; por cada 100 personas en edad productiva hay 46.8 en edad de dependencia económica; el promedio de habitantes por vivienda es de 5.3 personas; 3.4 % de la población no cuenta con instrucción educativa, 40.3 % tiene educación básica, 9.5% media superior y 22.3 % superior. La población económicamente activa (PEA) es de 56 % y la no activa de 44% (INEGI, 2015). El municipio de Jiutepec cuenta con 10,912 unidades económicas, de las cuales 10 777 son micro y pequeñas, y representan el 98.8 % (INEGI, 2016).

El estudio señaló lo siguiente:

- El 68 % de los negocios se dedican al comercio y los servicios.
- Los directores dedican un promedio de 61 horas a la semana para atender su empresa.
- El uso de redes sociales en los negocios está muy por debajo del uso personal. La más utilizada es WhatsApp con el 60.2 % seguida del correo electrónico con el 49.3 por ciento.
- El uso de *software* para la administración de la empresa es un punto de interés para el crecimiento del uso de las herramientas tecnológicas y también la posibilidad de la promoción de los negocios utilizando las redes sociales

Podemos concluir que existe la posibilidad de tener un impacto positivo en la promoción de los negocios en el municipio de Jiutepec mediante el uso de herramientas tecnológicas, eso si consideramos que los habitantes tienen una edad promedio de 28 años y el 68 % de los negocios se dedica al comercio y los servicios. Otro factor importante que se debe tomar en cuenta es que el 58.3 % de los entrevistados creó su empresa en años recientes (del 2010 al 2017), por lo que se trata de negocios jóvenes que pueden incorporar el uso de estas herramientas en sus labores diarias (Fernández Hernández, Reyes Velázquez, Hernández Aguilar y Demesa Udave, 2018).

Metodología

Con el fin de poder determinar el impacto de la contingencia sanitaria en las empresas, su capacidad para adaptarse y generar estrategias para sobrevivir, se desarrolló un estudio colaborativo entre la Universidad Politécnica de Tulancingo, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad Autónoma del Carmen, Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes, Universidad Politécnica de San Luis Potosí, Universidad Tecnológica de Cd. Juárez, Universidad Tecnológica de la Riviera Maya, Universidad Politécnica del Valle del Évora, Universidad Autónoma de Coahuila Unidad Torreón, Universidad Tecnológica de la Costa, Universidad de Colima y el Centro Universitario de la Costa U. de G.

Para ello se seleccionaron distintas variables y se realizó un instrumento que permitió extraer la información sobre las estrategias desarrolladas y/o implementadas para mantener su operatividad, su planta laboral, su volumen de producción, así como sus ventas y servicios bajo condiciones de contingencia sanitaria; Dicho estudio comprendió principalmente las siguientes secciones: planes estratégicos en caso de crisis o desastres, afectaciones, estrategias implementadas, reacciones de los clientes, actitudes resilientes presentes en la empresa y aprendizaje a raíz de la contingencia por la COVID-19.

Población de estudio

De acuerdo con los Censos Económicos 2019, en el Estado de Morelos existen 96 462 unidades económicas (INEGI, 2019) consideradas como el tamaño de la población. De éstas, 93 178 son microempresas, de las cuales 43 270 se enfocan en el comercio al por menor. Según datos de la Secretaría de Economía del estado, los municipios que presentan un mayor número de unidades económicas son Cuernavaca (26.6 %), Jiutepec (14.4 %) y Cuautla (9.3 %). Si consideramos al personal ocupado, Cuernavaca concentra el 35.3 %, Jiutepec, 13.1 % y Cuautla, 12.8 %, lo que representa un total a nivel estatal de 61.2 %. Por lo anterior, para este estudio fueron tomadas en cuenta las principales concentraciones urbanas; además, dadas las características del sector productivo, que en un alto porcentaje son microempresas enfocadas al comercio, la población analizada corresponde a este segmento. Las medianas y grandes empresas no forman parte de este estudio dadas las complicaciones derivadas de esta pandemia, que exigió el establecimiento de protocolos de acceso a las plantas inhibiendo a todo personal ajeno a la misma.

Las micros suelen ser empresas de tipo familiar donde el administrador principal y quien posee la información requerida para el estudio es el mismo propietario. Por ello, para efectos de este trabajo, los encuestados en su mayoría fueron los propietarios de las empresas.

Para acceder a la población de estudio se contactó al Consejo Coordinador Empresarial del estado (CCEMorelos) a fin de exponer el objetivo del proyecto y solicitar el acceso a la base datos de sus agremiados.

Para la aplicación del instrumento y compilación de información se seleccionó y capacitó a un total de 42 estudiantes de nivel licenciatura pertenecientes a la carrera de ingeniería industrial de la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (Upermor), a quienes se les proporcionaron los datos de contacto de las microempresas obtenidos de la base de datos del CCEMorelos.

El instrumento se aplicó mediante un formulario de Google Forms. Dadas las medidas de distanciamiento social, la aplicación fue vía telefónica o videollamada, donde el encuestador era quien vaciaba la información; está estructurado por siete secciones: 1) identificación de la empresa; 2) planes estratégicos en casos de contingencias, crisis o desastres; 3) afectaciones por COVID 19; 4) estrategias implementadas por la contingencia sanitaria, 5) reacción de los clientes/consumidores; 6) actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia y 7) aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19. Mediante estas secciones se buscó determinar si las empresas están preparadas para afrontar contingencias o crisis, el tipo de afectaciones que tuvieron, cómo las afrontaron, cómo afectó tanto al personal como a sus clientes y qué aprendizaje obtuvieron.

El análisis descriptivo de los datos se realizó con el uso de la hoja de cálculo de Excel versión 2016.

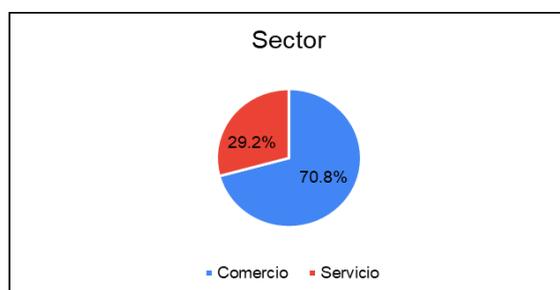
Finalmente, el estudio fue realizado en una muestra representativa de 338 empresas, de las cuales el 86 % fue del sector comercio y servicios; es de este grupo de empresas del que principalmente se realiza el análisis de la información. De estas 291 unidades económicas, el 70.8 % fue específicamente del sector comercio.

Resultados y discusión

Como se mencionó, la investigación fue aplicada a 338 empresas, de las cuales 291 empresas (el 86 %) fueron del sector comercio y servicios. Es de este grupo de empresas del que se realiza el análisis de la información. De estas 291 empresas, el 70.8 % fue del sector comercio. (véase figura 8 y cuadro 2).

Figura 8

Porcentaje de empresas según el sector de la muestra.



Cuadro 2

Número de empresas según el sector de la muestra

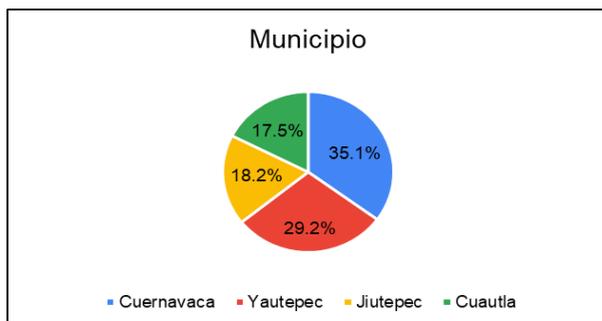
Sector	Cantidad	Porcentaje
Comercio	206	70.8 %
Servicio	85	29.2 %
Total general	291	100 %

El 100 % de las empresas seleccionadas tenía menos de 10 empleados, por lo que, de acuerdo con criterios generales de la Secretaría de Economía, y la revisión de la base de datos obtenida, corresponden todas a micro empresas.

Las empresas analizadas en la muestra corresponden a cuatro de los principales municipios de la entidad, entre los que se encuentran su capital, Cuernavaca. (véase figura 9)

Figura 9

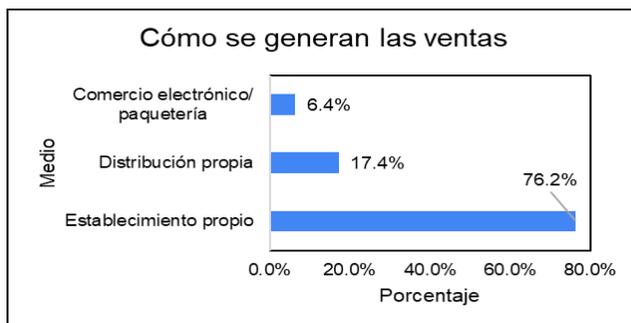
Distribución de la muestra en los municipios de influencia



De acuerdo con los empresarios, las ventas generadas por comercio electrónico/paquetería, sólo corresponden a poco más del 6.4 %. (véase figura 10)

Figura 10

Modalidad de generación de las ventas



Casi 3 de cada 4 establecimientos comerciales y de servicios, no cuentan con fondos para contingencias (véase cuadro 3).

Cuadro 3

Porcentaje de empresas que no cuentan con fondos para contingencias

¿Existen fondos para contingencias, crisis o desastres?	Cantidad	Porcentaje
No	212	72.9 %
Sí	79	27.1 %
Total general	291	100 %

El 60.5 % de las empresas no tiene planes estratégicos para el caso de contingencias. (véase figura 11)

Figura 11

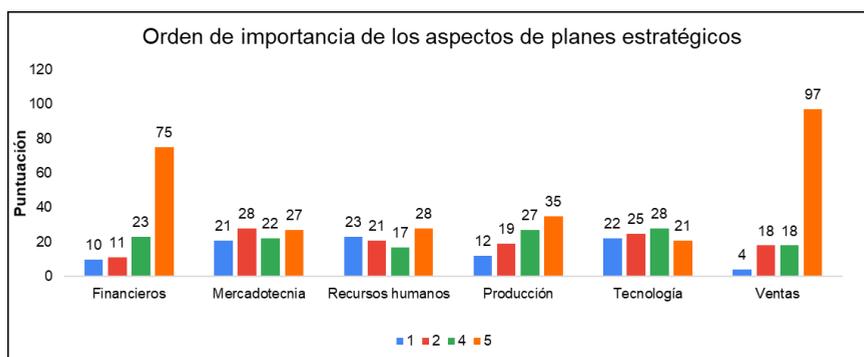
Porcentaje de empresas que cuentan con un plan estratégico en caso de contingencia



Para la mayor parte de las empresas, los planes más importantes están relacionados básicamente con las áreas de ventas y finanzas (véase figura 12); esto podría ser explicado por las características de la población analizada, pues más del 70 % son comercios.

Figura 12

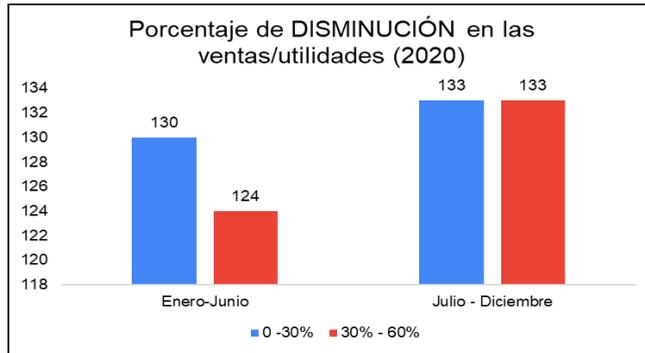
Orden de importancia de los aspectos de los planes estratégicos



Por otra parte, el estudio muestra que la afectación por el confinamiento y distanciamiento social sobre las ventas se presentó en mayor medida en la segunda parte del año pues decrecieron prácticamente para un 50% de las empresas, entre un 30 y un 60 % en el semestre julio-diciembre del 2020 (véase figura 13).

Figura 13

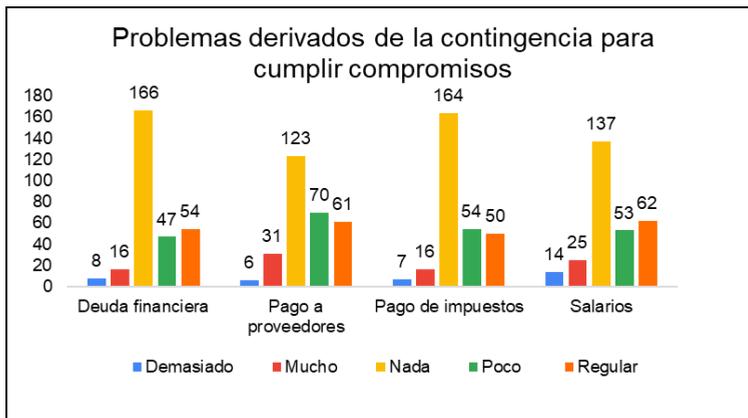
Disminución de las ventas en 2020



Los principales problemas derivados de la contingencia para cumplir los compromisos de las empresas no fueron considerados como muy graves. Los más representativos fueron el pago a proveedores (con poca intensidad) y el pago de salarios (con una intensidad regular). Para la mayoría de las empresas, ninguna de las variables sugeridas representó un problema en la pandemia (véase figura 14).

Figura 14

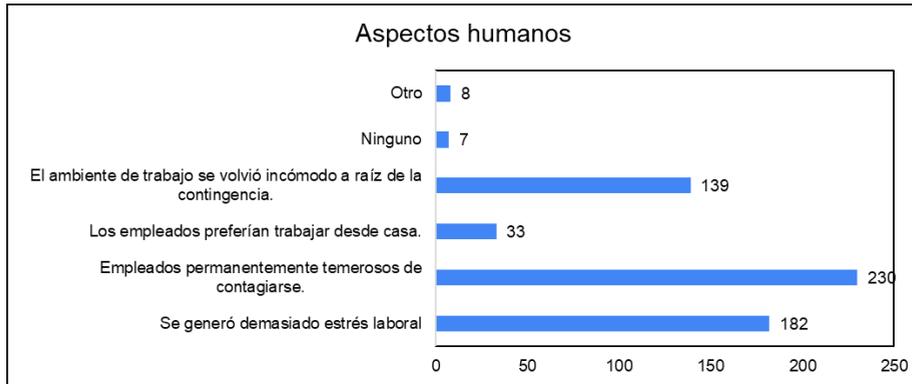
Problemas derivados de la contingencia



A diferencia de la poca afectación en el cumplimiento de compromisos, en el aspecto humano, las empresas encuestadas manifestaron que sus empleados tenían temor de ser contagiados, se generó demasiado estrés laboral y el ambiente laboral se volvió incómodo (véase figura 15).

Figura 15

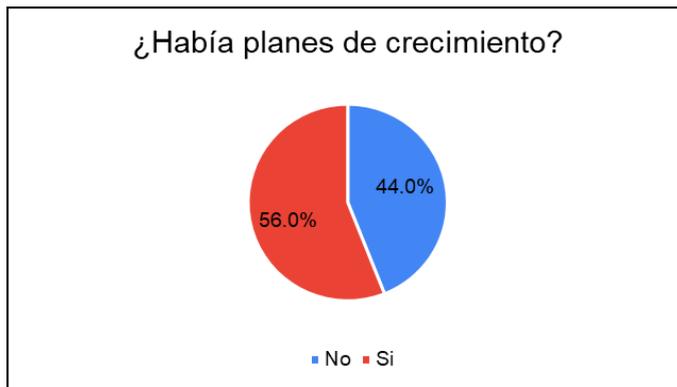
Consecuencias generadas por la pandemia en el recurso humano



Respecto a los planes de crecimiento existentes, el 44 % de los empresarios manifestó no tenerlos (véase figura 16).

Figura 16

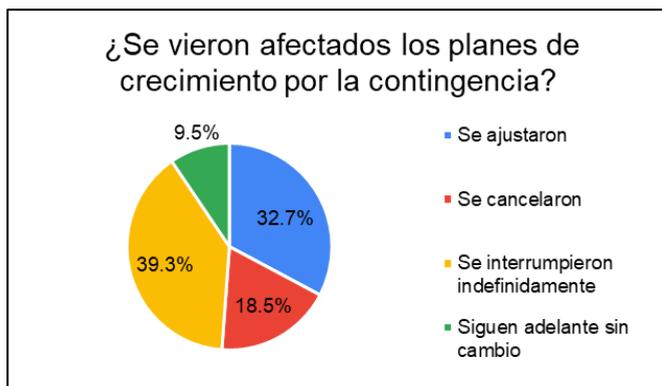
Porcentaje de empresas con planes de crecimiento



De los que respondieron afirmativamente (56 %), sólo el 9.5 % manifestaron haber podido continuar con ellos sin ningún tipo de afectación. (véase figura 17)

Figura 17

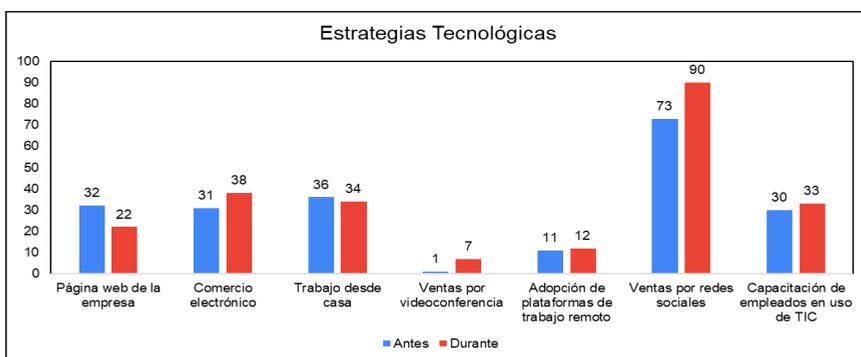
Porcentajes de empresas que vieron afectados sus planes de crecimiento



La principal estrategia tecnológicas adoptada fue la venta por redes sociales, seguida del comercio electrónico, sin embargo, el incremento de la estrategia para este tipo de empresas, comparando el antes y el después, sólo fue de poco más del 20 % (73 antes frente a 90 durante, o bien 31 antes frente a 38 después para la segunda herramienta). Aunque con poco impacto sobre el número de empresas, las ventas por videoconferencia pasaron de uno a siete, con una tasa de crecimiento mayor. En contrasentido, hubo una reducción en el uso de las páginas web en un poco más del 30 % (véase figura 18).

Figura 18

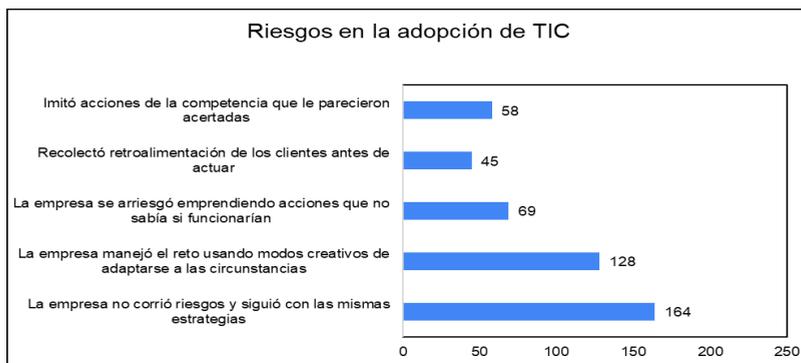
Estrategias tecnológicas adoptadas



Como se vio, fueron utilizadas sólo algunas herramientas tecnológicas (con incrementos relativamente menores), los empresarios manifestaron que su negocio no corrió riesgos y siguieron operando, o bien, se manejó el reto usando modos creativos para adaptarse a las circunstancias. (véase figura 19).

Figura 19

Riesgos asumidos por las empresas en la adopción de TIC



De acuerdo con el estudio, las principales estrategias diseñadas para enfrentar la contingencia fueron la implementación de medidas sanitarias para tranquilidad de clientes y empleados, así como la capacitación presencial a los empleados al respecto. Los pedidos telefónicos fueron la opción tecnológica más recurrente para solventar la problemática generada por las medidas de aislamiento (figura 20).

Figura 20

Estrategias diseñadas sin el uso de TIC



Del total de las empresas del estudio, sólo 40 (poco menos del 20 %), recibieron algún tipo de apoyo de los tres diferentes niveles de gobierno. En este caso el 55 % recibió apoyo federal (véase cuadro 4).

Cuadro 4

Apoyos gubernamentales recibidos

Apoyos gubernamentales	Cantidad	Porcentaje
Estatal	4	10 %
Federal	22	55 %
Municipal	14	35 %
Total general	40	100 %

Sólo el 32.5 % de los apoyos fue subsidio, el resto, financiamiento (véase cuadro 5).

Cuadro 5

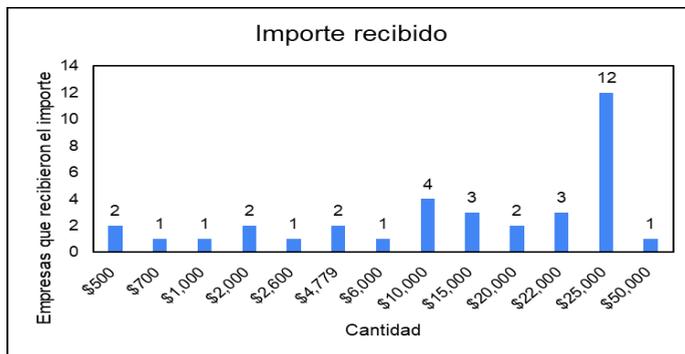
Tipos de apoyo recibidos

Tipo de apoyo	Cantidad	Porcentaje
Crédito	27	67.5 %
Subsidio	13	32.5 %
Total general	40	100 %

La mayor parte de las empresas recibió apoyo por 25 000 pesos. El total de recursos recibidos entre las empresas apoyadas (35 de 40 empresarios que contestaron) ascendió a más de 565 mil pesos (véase figura 21).

Figura 21

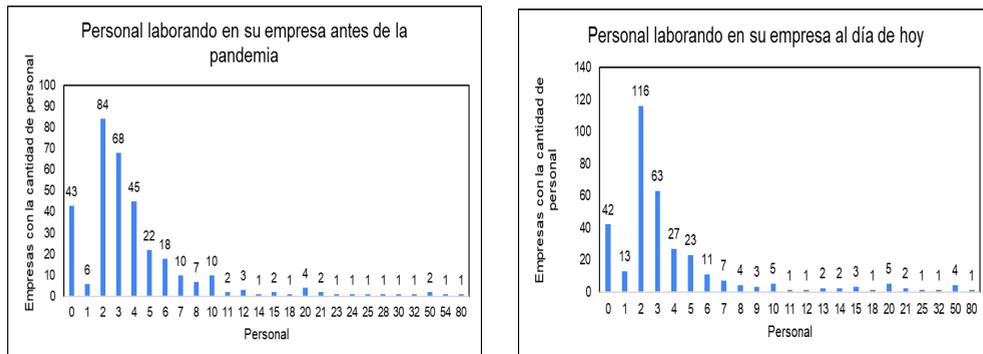
Montos recibidos por apoyo



En general, las empresas no manifestaron un impacto negativo en el número de empleos antes y durante la pandemia, el 82.5 % no realizó contrataciones durante la pandemia (véase figura 22).

Figura 22

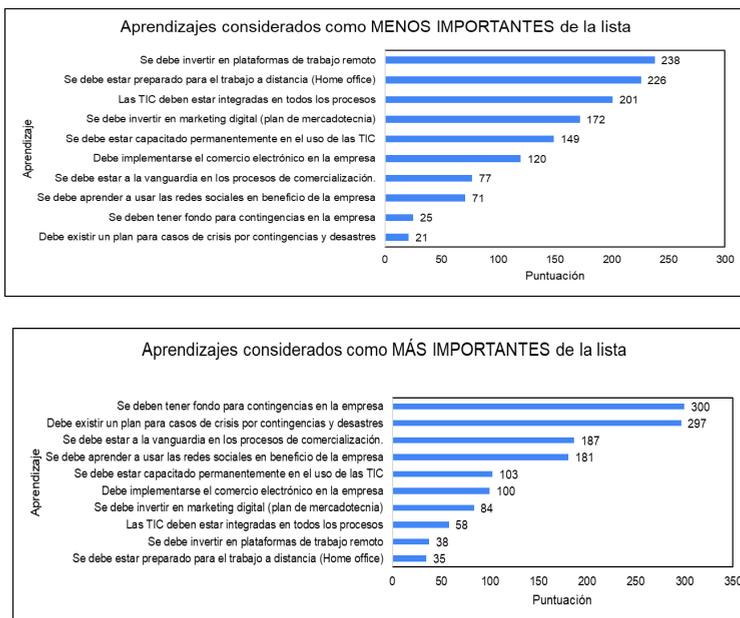
Empleo antes y después de la pandemia



Finalmente, entre los aprendizajes menos importantes para los empresarios se encontraron: la inversión en plataformas de trabajo remoto, así como el trabajo a distancia y la integración de las TIC en todos los procesos. Entre los aprendizajes más importantes se mencionaron: tener un fondo de contingencias en la empresa, tener un plan para casos de crisis por contingencias y desastres, estar a la vanguardia en procesos de comercialización y aprender a usar redes sociales en beneficio de la empresa (véase figura 23).

Figura 23

Aprendizajes derivados de la pandemia



Discusión

Según estimaciones de la CEPAL, se esperaba el cierre a finales del año 2020 de aproximadamente el 21 % de las microempresas; en términos de puestos de trabajo, se esperaba una pérdida de 21.5 por ciento.

En su último informe muestra que el mayor impacto derivado de la pandemia en América Latina y el Caribe lo registraron las microempresas; y considera que, esto puede ser explicado porque el 42 % se enfoca en el sector comercio.

En el presente trabajo, el nivel de afectación observado para este mismo sector (71 % de las empresas encuestadas) muestra que antes de la pandemia alrededor del 46 % contaba con dos trabajadores o menos, y después de la pandemia se incrementó a un 59 %. Esto indica que aquellas empresas que tenían más de dos trabajadores redujeron su plantilla laboral en al menos un trabajador. Sin embargo, a pesar de esta pérdida del empleo también es posible observar que, dado el giro de las micro empresas, gran parte de ellas ha logrado sobrevivir a la contingencia sanitaria; esto podría explicarse en parte por la estrategia implementada a nivel estatal, que al considerarlas empresas con giros “esenciales”, se les permitió que permanecieran abiertas, por lo que, a pesar de las estimaciones mencionadas referentes a su cierre, en el estado de Morelos este comportamiento aún no es observable para el momento en que se realizó el presente trabajo.

También se pudo determinar que además del medio tradicional de pedidos y entregas acordados a través de las ventas telefónicas, el otro mecanismo que utilizaron para continuar con la comercialización de sus bienes durante la pandemia fue la red social de WhatsApp. Esto podría ser explicado porque la población de estudio son microempresas enfocadas. En el sector comercio. En el estado de Morelos existe una gran cantidad de microempresas dedicadas a la venta de abarrotes, alimentos procesados, elaboración y venta de medicamentos, etc. y de acuerdo con lo que algunos autores sostienen, las pymes adolecen de capacitación, técnicas, herramientas, sistemas de gestión de calidad, cultura de innovación y desarrollo tecnológico que les permita permanecer y/o sobrevivir ante la demanda y estándares de calidad que les solicitan las transnacionales (Palomo, 2005). Esto puede observarse en la escasa implementación de TIC como herramientas de apoyo para fortalecer sus procesos y satisfacer las necesidades de sus clientes. Otra posible explicación, es el escaso conocimiento sobre estas herramientas, sobre la diversidad de opciones que existen y la falta de recursos para su adquisición e implementación: finalmente, es posible que las TIC no se adapten a las necesidades reales de este sector y deban diseñarse herramientas de fácil manejo, con requerimientos técnicos simples para su implementación y de bajo costo, además de una mayor socialización de éstas mismas en este sector productivo.

Conclusiones y trabajo futuro

De acuerdo con la literatura revisada y los resultados obtenidos del estudio, se pueden apreciar grandes áreas de oportunidad:

Uno de los principales elementos de resiliencia, los instrumentos de financiamiento ofrecidos por el gobierno local y federal durante la pandemia, sólo fueron aprovechados por una proporción pequeña de las empresas. Dichos fondos, al menos de manera local, fueron conformados de manera emergente, de asignaciones presupuestales que originalmente tenían otro destino.

La COVID-19 de acuerdo con estudios de la CEPAL y el BID, ofrece, aunque gran parte de las empresas comerciales y de servicios no la consideran en los hechos (pues su acceso e implementación de tecnologías para hacer frente a la pandemia es limitada), una gran oportunidad para la digitalización. Debido a las características del sector comercial y de servicios es necesario que los organismos que aglutinan a estas empresas, así como la parte del gobierno que atiende sus necesidades específicas, se centren en algunos de los siguientes aspectos:

- El monitoreo de las condiciones tecnológicas de las empresas (diagnóstico)
- La promoción de herramientas digitales y capacitación pertinente
- El financiamiento específico para atender las necesidades técnicas detectadas
- Promover la vinculación digital de empresas-clientes-proveedores
- Promover la digitalización del sector, a través de la implementación y uso de plataformas de comercio electrónico que proporcionen al menos una o más alternativas de mercadotecnia digital, pagos, pedidos, envíos y entregas.

El tamaño y giro de las empresas no siempre facilitará dichas implementaciones. Las competencias digitales y administrativas de los empresarios también son imprescindibles para el cambio.

Para tener un panorama completo del nivel de afectación en la entidad es necesario ampliar el estudio a otros giros y a la pequeña, mediana y gran empresa.

Dadas las características de la muestra seleccionada y si consideramos que el estado de Morelos es turístico, y por lo tanto cuenta con una cantidad importante de empresas de servicios, se sugiere aplicar este mismo estudio a este rubro para medir el nivel de impacto económico y la pérdida directa de empleos, además debemos de considerar que este tipo de establecimientos si detuvieron sus actividades.

El trabajo futuro, a la luz de diversas perspectivas, puede tener, más allá de consideraciones teóricas y metodológicas que conducen a entender el fenómeno, propuestas que ayuden a integrar más y mejores herramientas a las micro empresas, para que, ante escenarios complejos y contingentes, fortalezcan su capacidad de supervivencia y recuperación.

Referencias

- Almaraz, A. (13 de abril de 2020). Resiliencia y empresas socialmente responsables. *El Colegio de la Frontera Norte*. Recuperado de <https://www.colef.mx/opinion/resiliencia-y-empresas-socialmente-responsables/>
- CEPAL (2020). *Informe Especial COVID-19*. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- CIDH (2020). *Comisión Interamericana de Derechos Humanos*. Obtenido de <http://www.oas.org/es/cidh/>
- CONEVAL. (2020). *La política social en el contexto de la pandemia del virus SARS-CoV2 (COVID-19) en México*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Gobierno de México (1 de junio de 2020). Recuperdo de Medidas y programas para apoyar a la población por entidad federativa: <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/articulos/morelos-245190>
- Delgado, S. A. (2018). *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico*. Fontamara.
- Fernández Hernández, A., Reyes Velázquez, A., Hernández Aguilar, J. A. y Demesa Udave, J. C. (2018). Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico. Caso Jiutepec Morelos. En S. A. Delgado de los Santo, *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico*. Tomo I (p. 537-549). Fontamara.
- Galvéz, E., Riascos, S. y Contreras, F. (2012). Influencia de las tecnologías de la información y comunicación en el rendimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*. 30(133),355-364.
- INEGI (2015). *Encuesta Nacional de los Hogares, Información por entidad*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI (2016). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI (2019). *Censo Económicos*. Ciudad de México: INEGI.
- INEGI (2020). *Censos Económicos*. Ciudad de México: INEGI.
- Lorenzo, R. y Maldonado, M. (2007). Experiencia de implantación de ERP en pymes: percepciones desde Latinoamérica. *Revista de Empresa*, 66-80.

- SHCP (30 de abril de 2020). *Gobierno de México*. Obtenido de <https://www.gob.mx/shcp>
- Ochoa, M., Valdés, M. y Quevedo, Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *Acimed*, 16(4)
- OIT (2 de junio de 2020). Economía informal. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/informal-economy/lang-es/index.htm>
- Okamoto, G. (2020). Incertidumbre knightiana. *Finanzas & Desarrollo*, 10-11.
- PNUD (4 de noviembre de 2020). Transformación digital, clave para la recuperación en Morelos ante el COVID-19. Recuperado de PNUD México: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/presscenter/pressreleases/2020/11/transformacion-digital--clave-para-la-recuperacion-economica-de-.html>
- Palomo, M. Á. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 25-31.
- Peña, N., Aguilar, O. y Posada, R. (2017). *Factores que determinan el cierre de la micro y pequeña empresa*. Pearson.
- Puig Brito, J., Campos Madrigal, A. L., Franco Aguilar, N. y Gutiérrez García, A. V. (2018). Capítulo 36. Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico. En S. A. Delgado de los Santos (coord.), *Potencial tecnológico de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas a partir del análisis sistémico*. Tomo I (p. 523-536). Fontamara.
- Rese, A. y Baier, D. (2011). Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. *R&D Management*. 41(2).

Semblanza de los autores

Miguel Ángel Gómez Vicario: es profesor tiempo completo del PE de Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (Upemor). Se desempeñó como director académico del área de Ingeniería Industrial de Upemor. graduado de la maestría en Ingeniería y Ciencias Aplicadas del Centro de Investigación en Ingenierías y Ciencias Aplicadas de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos y como Ingeniero Electromecánico con especialidad en Mecatrónica por el Instituto Tecnológico de Zacatepec. Es coautor de varias revistas indizadas y capítulos de libro y un libro (Mc Graw Hill), cuenta con certificaciones en dirección de proyectos nivel C (IPMA México) y certificación en Competencias Laborales (Conocer-SEP).

M.C. Lilia Araceli Bahena Medina: es Profesora de Tiempo Completo del PE de Ingeniería Industrial por la Universidad Politécnica del Estado de Morelos. Es la responsable del cuerpo académico Ingeniería Industrial, Upemor. Ha sido miembro en cuatro ocasiones del Sistema Estatal de Investigadores; autora y coautora de artículos en revistas indizadas (Jesee, Jeeos, Ecorfan). Graduada de la maestría en Ciencias en Salud Ambiental por el Instituto Nacional de Salud Pública y de la carrera de Ingeniería Industrial en Producción por el Instituto Tecnológico de Zacatepec.

Alejandro Reyes Velázquez: Doctor en Administración por la Universidad Internacional (Uninter). Licenciado en Administración de Empresas y maestro en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Adscrito al área de Posgrado de la Upemor, cuenta con el perfil deseable (Prodep-SEP). Es autor y coautor de artículos en revistas indizadas, capítulos de libro y libros (Pearson, McGraw Hill, Fontamara). Desde hace 20 años es consultor de empresas en cámaras como CMIC, Canaco, etc., y cuenta con certificaciones Conocer-SEP, Harvard Business Management Mentor, etc. Profesor investigador en universidades nacionales e internacionales desde hace más de 17 años.

Alejandra Fernández Hernández: estudió un doctorado en administración. Su experiencia laboral empieza en la subdirección regional de un banco, en donde fue asesora financiera. Ha sido consultora y capacitadora de cámaras empresariales y secretarías estatales. Desde hace 15 años se dedica a la asesoría académica, tutoría y docencia, a nivel licenciatura y posgrado. Está adscrita a la Universidad Politécnica del Estado de Morelos (Upemor) como profesora investigadora de tiempo completo, realizando ponencias internacionales en Cuba, Costa Rica e Inglaterra. Tiene publicaciones en diversas revistas indizadas y arbitradas, además de varios capítulos de libros, publicados en editoriales como Pearson, Fontamara y McGraw Hill.

Agradecimientos

Universidad Politécnica del estado de Morelos
Las microempresas del estado de Morelos

María Isabel de la Garza Ramos, Jannett Ayup González, Ana Xóchitl Barrios del Ángel

RESILIENCIA DE LA EMPRESARIA FAMILIAR TAMAULIPECA ANTE EL COVID 19

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Resumen

Esta investigación se genera porque no está claro cómo las empresas familiares, que son la columna vertebral económica de la mayoría de los países afectados por la pandemia, han enfrentado al COVID-19, por lo que en este estudio se examina cómo las empresas enfrentan este fenómeno que sigue afectando al mercado global, y en qué forma les ha impactado. Asimismo se analizan las estrategias implementadas, mediante el uso de un enfoque cualitativo, utilizando entrevistas a profundidad entre empresas familiares tamaulipecas. Los hallazgos indican que la pandemia de COVID-19

ha hecho que se genere la resiliencia del empresario con los trabajadores y la generación de apoyos entre los propios empresarios, quienes buscan en forma conjunta la mejora de la comunidad, lo que sugiere un cambio de paradigma del liderazgo. En los resultados se destaca que el comportamiento de la mujer empresaria frente a la pandemia, se debe a su proactividad, debido a lo cual crea alternativas de recuperación e incluso de permanencia. Este estudio tiene como objetivo reconocer las medidas creativas e innovadoras, como prácticas de resiliencia empresarial, frente a la

pandemia de la COVID-19 en el ámbito geográfico del estado de Tamaulipas, México.

Palabras claves: COVID-19, resiliencia, empresa familiar, mujeres empresarias, innovación, creatividad.

Introducción

La incertidumbre exacerbada por el caos mundial generado por la pandemia de la COVID-19, en el ámbito económico, político, social e institucional ha despertado diversidad de reacciones en las empresas. Los organismos empresariales y las instituciones han respondido en la medida en que disponen o se apropian de recursos para sobrevivir. Las distintas estrategias adoptadas han buscado reducir costos, lo cual ha afectado el tamaño de la empresa, reducido el personal y modificado sus procesos.

Sin embargo, también se han implantado otras acciones en las que la innovación, creatividad y apoyo de la tecnología les ha permitido mantenerse en el mercado. Aunque muchas organizaciones han sucumbido ante la crisis, otras se están reincorporando lentamente y algunas más se han visto impactadas favorablemente en el período de la contingencia.

Asimismo, la literatura refiere abundantemente sobre el uso de la estrategia de digitalización para estimular la capacidad de rápida adaptación ante adversidades y redireccionar su visión a los objetivos de desarrollo sostenible marcados por la ONU en 2015 (Useche Aguirre et al., 2021).

En cuanto a la resiliencia, Masten (2011 p. 146) la conceptualiza como “un fenómeno común entre las personas que se enfrentan a experiencias adversas y que surge de funciones y procesos adaptativos normales del ser humano”. En este sentido, la empresa familiar liderada por una mujer, sin distinción de actividad o tamaño, ha enfrentado el mismo reto, mantener la operatividad. A ese respecto, Villamarin et al. (2020) afirman que la condición de género no las imposibilita de responder con asertividad ante situaciones de crisis.

Por otra parte, las teorías actuales de la empresa familiar pueden no ser válidas ante situaciones de la magnitud de la contingencia sanitaria de la COVID-19, por lo que es preciso estudiarla. Además, ante las escasas o nulas acciones de apoyo de los gobiernos, las empresas han atendido sus necesidades sociales y los requerimientos económicos en las condiciones particulares de sus mercados.

Las empresas familiares son resistentes, pero los recursos y las capacidades desplegados, así como sus usos, son diferentes según el contexto (González y Pérez-

Uribe, 2021). De esta manera, la resiliencia de la empresaria familiar en la literatura ha sido abordada considerando su reacción ante la incertidumbre.

Sin embargo, en condiciones de una pandemia mundial nunca vista resulta de interés para la investigación en empresa, la manera y estrategias para hacerle frente, motivo por el cual, el objetivo del presente capítulo es un acercamiento al comportamiento de la empresaria familiar en tiempo de crisis, concretamente, se trata de conocer las medidas creativas e innovadoras, como prácticas de resiliencia de mujeres empresarias en firmas familiares, frente a la pandemia de COVID-19 en el ámbito geográfico del estado de Tamaulipas, México.

El documento se estructura, primero, con el resumen y la introducción, después, con la revisión de literatura que enmarca la investigación y del apartado metodológico; a continuación, se desarrollan los casos de análisis de tres empresarias familiares, se exponen los resultados y el cruce de éstos, y se cierra con las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación del estudio.

Revisión de la literatura

Un fenómeno empresarial singular es el negocio familiar, que puede ser definido como una organización con rasgos peculiares que se distingue por la interrelación de dos sistemas que se influyen mutuamente, los cuales generan aspectos peculiares emocionales y empresariales que lo impactan: la empresa y la familia. Esta última tiene la propiedad, el poder y su gobierno como características primordiales. Dicha figura está siendo estudiada en México por su importancia en la creación de empleos, su aportación al Producto Interno Bruto y el número de este tipo de establecimientos que existen (San Martín y Duran 2017; De la Garza, 2014; Durán y San Martín 2013; y Soto Maciel, 2013)

Por otra parte, el estudio de la mujer empresaria llama poderosamente la atención en investigadores de diversas partes del mundo (Agarwal, 2019; Braidford, Stone, y Tesfaye, 2013), extendiéndose al estudio, en especial de la mujer que dirige una empresa familiar (Beltrán et al., 2019 y Welsh et al., 2017), con un interés cada vez mayor en las características, relaciones, modos de gobernanza y normas que caracterizan la participación de la mujer en las empresas familiares identificadas (Campopiano et al., 2017), quienes definen la participación femenina en la empresa familiar "... como cualquier acto o proceso mediante el cual las mujeres participan en la vida de una empresa familiar" (p. 201).

Al respecto, Mendoza y Romo (2015) afirman que dicha participación, referida a las empresas familiares mexicanas, está creciendo y mencionan seis roles que en ellas desempeñan, las cuales se mencionan a continuación:

1. Servir de ejemplo para otras mujeres de la familia.
2. Ser responsable vinculante en las redes con proveedores del negocio.

3. Buscar asistencia técnica y capacitación adecuadas.
4. Ser unificadora de los sistemas familia-empresa.
5. Contribuir al logro de los objetivos empresariales, familiares y personales.

Las mismas autoras mencionan los propósitos específicos de la empresa familiar, para los cuales toman diferentes roles de liderazgo, que son los siguientes:

1. Administración financiera.
2. Toma de decisiones.
3. Liderazgo que incluye influir sobre sus descendientes para inculcar los valores.
4. Modelar actitudes, marcando tendencias en las relaciones familiares.
5. Marcar el rumbo de la empresa, definiendo la visión y las estrategias que debe seguir para crear oportunidades de negocio,
6. Lograr la supervivencia de la empresa.

Por lo anterior, se espera confirmar que las mujeres toman una actitud resiliente con acciones creativas e innovadoras para mantener a su empresa en el mercado mediato y en un futuro próximo para beneficio familiar y de sus colaboradores.

220

Metodología

Para llevar a cabo el presente estudio se eligió la metodología cualitativa, la que es utilizada para estudiar e identificar elementos que se desprenden en forma importante de conocimientos, percepciones y experiencias de los sujetos de estudio de una investigación (Rodríguez-Ocaña, et., 2017), que es el caso al pretender conocer qué medidas creativas e innovadoras emplearon tres mujeres emprendedoras de Tamaulipas como prácticas de resiliencia empresarial frente a la pandemia de COVID-19.

Ahora bien, el método seleccionado fue el estudio de caso, que Robert K. Yin define como “una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo (el ‘caso’) en profundidad y dentro de su contexto del mundo real” (2014, p. 16). Asimismo se consideran los seis elementos de la investigación del estudio de caso que el mismo autor plantea y que son: el plan, el diseño, la preparación, la recopilación de datos, el análisis y los informes. Dicho método ha sido calificado como una herramienta de investigación de gran valor, con la que se miden y registran conductas de las personas involucradas en el fenómeno a estudiar (Massaro, Dumay y Bagnoli, 2019).

Por otra parte, la técnica elegida fue la entrevista, cuya estructura corrió a cargo de los compiladores de esta obra y cuyas ventajas, conforme a Piza Burgos, Amaiquema

Márquez y Beltrán Baquerizo (2019) son: flexibilidad, adecuación a los participantes, amplitud de información y captación de señales, tales como gestos, percepciones, tonalidad de la voz, sensaciones y sentimientos que no permite el cuestionario, así como la dualidad de la integralidad y sistematicidad que da la delimitación de los temas a tratar con el sujeto de estudio.

Se partió de la pregunta de investigación: ¿cómo se manifestó la resiliencia de la mujer empresaria y qué estrategias de creatividad, innovación y utilización de tecnologías de la información y comunicación está utilizando ante la contingencia?

Con base en lo anterior se plantearon las siguientes proposiciones:

P1: la empresaria reacciona ante la situación con mayor esfuerzo y dedicación hacia su empresa.

P2: la empresaria privilegia el trabajo en equipo motivando a su personal a salir adelante.

P3: la empresaria realiza acciones creativas en su actividad o en su producto/servicio.

P4: la empresaria implementa estrategias de innovación en su actividad empresarial.

P5: la empresaria implementa y recurre a las tecnologías de la información y comunicación para sacar adelante su negocio.

Las unidades de análisis son tres empresarias tamaulipecas con negocios de diverso tamaño, que van en diferente generación y se dedican a distintas actividades, las cuales se presentan a continuación.

Resultados y discusión

Empresaria "A"

En primer lugar, se presenta a la empresaria, que identificamos como "A": una mujer que posee, junto con su padre, un negocio dedicado a la preparación de material de tereftalato de polietileno de alta y baja densidad, para reciclaje, el cual compran a diversas empresas y otras organizaciones, para luego procesarlo y empacarlo en la pequeña fábrica de su propiedad, siendo enviado, a sus clientes ubicados en diversos estados de la república y en la Ciudad de México.

El padre, que se encuentra ya retirado, es el otro socio capitalista, quien ha confiado enteramente la dirección de la empresa a su hija, quien acude a él para enterarlo, compartir los resultados del período y escuchar sus opiniones y consejos.

La empresaria relata cuál fue su reacción ante la pandemia de COVID-19, algo totalmente desconocido para ella, que le tomó por sorpresa, ante el impacto en cuanto a la empresa, la familia, los empleados y la vida diaria, no sabía cómo actuar.

Al preguntársele si pensó que llegaría a afectar a su empresa respondió que no, que nunca se tocó el tema en la familia, pues no sabían siquiera lo que era una pandemia. Pensaron que sería pasajero, como lo escuchaban en las noticias, que era solamente una cuarentena de ciertos días, que iba a pasar pronto y volvería a la normalidad, pero ya que se sucedieron los meses pensó que esto no iba a ser sencillo.

En cuanto a sus sentimientos y pensamientos ante la pandemia respondió que sintió depresión por el encierro y las restricciones. Sin embargo, las empresas exigían sus servicios como si “no pasara nada”, de tal forma que fue muy difícil tener que actuar como si no existiera la pandemia.

Sobre el antes y el después, en cuanto a la planeación, respondió que en su negocio es muy difícil planear un mañana, ya que suceden cosas inesperadas y tiene que cambiar de tal manera que vive al día. Además, considera que la situación se alargará en el tiempo un par de años.

No obstante, ellos no han sufrido problemas económicos graves, sufrieron únicamente “una baja en julio cuando nos dimos cuenta de que esto no era una cuarentena”. Pero, una vez habiéndose adaptado a la situación imperante, sus ventas empezaron a subir debido a que su proveedor principal estaba en un mercado en el que, por la misma contingencia, tuvo más demanda de sus productos. Esto impactó favorablemente en los movimientos del negocio de la pequeña empresa y al tener, a su vez, más demanda de sus clientes, lograron una reacción positiva que se analiza a continuación, en el orden de argumentación del marco teórico de este libro.

Resiliencia. En el período de la contingencia en el que se dio una baja repentina de las operaciones, decidió no reducir personal, en cambio explicarles la situación y los alentó a redoblar esfuerzos para continuar. Asimismo, dijo que el esfuerzo mutuo se vería recompensado al empezar a aumentar las actividades de sus proveedores de material y al subir los pedidos de sus clientes.

De tal manera que, de las estrategias estudiadas en México por García- Muñoz, Pérez y Navarrete (2020), la empresaria adoptó las siguientes:

1. Ajuste presupuestal para ahorrar gastos.
2. Resiliencia y flexibilidad en sus acciones.
3. Amplitud de la comunicación por medio de las redes sociales.
4. Fuerte compromiso social con: i) los empleados para sostener su fuente de ingresos, ii) los clientes, al darles una rápida respuesta a sus demandas, y iii) los proveedores, por la seriedad de sus tratos.

5. Responsabilidad social que, ya de por sí, forma parte del ser de su negocio.
6. Capacidad de innovación creciente a la que recurre para salir delante de la depresión momentánea que se dio en los meses de marzo a julio del 2020.

Con base en lo anteriormente dicho, puede confirmarse la proposición P1 La empresaria reaccionó ante la situación con mayor esfuerzo y dedicación hacia su empresa.

La empresaria valoró a su personal y, por su parte, sus empleados le respondieron con entusiasmo, se cuidaron, aumentó la productividad y la opinión de la empresaria sobre ellos se manifestó favorable al expresar que “la gente que tenemos es muy valiosa”. Todo esto logra que ella considere que su personal ha reaccionado favorablemente

Ante la demanda, hubo momentos en que debió satisfacer las necesidades extraordinarias de trabajo, en lo que acudía al Sindicato de Terrestres, el cual es un gran apoyo para las empresas de la localidad ya que ellos tienen la tecnología que se precisa.

Ante la pregunta si ha pensado cerrar o despedir personal responde negativamente, piensa que ellos tienen que mantener una familia, que no va a ser tan fácil que encuentren otro trabajo, aparte los califica como buenas personas que ella valora y que “ellos valoran su trabajo, lo cuidan y comprenden la situación.”

La empresaria da ejemplo de constancia, esfuerzo y responsabilidad, reúne a sus trabajadores para compartir situaciones, cambios de estrategia, problemas y probables soluciones, por lo que se contempla confirmada la proposición P2. La empresaria privilegia el trabajo en equipo motivando a su personal a salir adelante.

Creatividad. De los tres factores determinantes en el accionar de un emprendedor, de Morris (2015), se encontraron todos con diferente intensidad en la empresaria “A”, en el siguiente orden: primero la proactividad, seguido de la toma de riesgos y, en menor escala, la innovación. Con ellos la empresaria ha enfrentado la crisis derivada de la pandemia, no sólo sacando adelante su negocio, sino sosteniéndolo primero, acrecentando sus operaciones después, y mejorándolo en cuanto a uso de tecnologías a las que antes no recurría y ampliando a otras actividades, como la venta de sacos a través de internet. Gracias a ello la empresa incrementó sus ventas, además aumentaron los precios de sus servicios, “lo que produjo más ingresos”.

Las estrategias planteadas por la empresaria no son sólo acciones para enfrentar y sobrevivir a la crisis por la pandemia sino, en algunos casos, o que una oportunidad de crecimiento, al aprovechar las circunstancias que hay en el entorno y como parte de una estrategia global, que ella considera permanentes, para enfrentar futuros eventos que pudieran afectar la economía nacional e internacional.

Por lo antes dicho, puede confirmarse la P3. La empresaria realiza acciones creativas en su actividad o en su producto/servicio.

Innovación. Con ayuda de su joven sobrina, la empresaria recurre a las redes sociales para encontrar acomodo de ciertos subproductos que el aumento de actividades le brinda, y se da cuenta que no sólo encuentra la solución, sino que dicho subproducto tiene una demanda muy grande. De esta manera, y como afirman Villamarin et al, (2020), la empresaria demostró capacidades para sobreponerse a las distintas circunstancias que le tocó enfrentar con la pandemia y como consecuencia, modificó sus procesos de actividades, innovando hacia el uso de tecnologías que no había necesitado anteriormente.

Por lo anterior, se confirman las proposiciones P4. La empresaria implementa estrategias de innovación en su actividad empresarial y P5. La empresaria recurre a las tecnologías de la información y comunicación para sacar adelante su negocio.

Para terminar la entrevista, al preguntarle sobre si ve que su empresa puede durar mucho en el escenario de la pandemia responde: “Me veo luchando siempre, o sea una lucha constante, pensando siempre, innovando, dando lo mejor de mí todos los días, motivando a la gente que trabaja conmigo para dar un mejor servicio y así poder ser competitivo”. Se observa en esta aseveración los objetivos marcados por Mendoza y Romo (2015).

Se puede concluir el caso con las propias palabras de la empresaria “A”: “... debo estar más alerta lo que a mí me ha costado veinte años me lo pueden quitar en un momento por una negligencia en mi trabajo tengo que aplicarme más poner más atención definitivamente”.

224

Empresaria “B”

La empresaria identificada como “B” refiere a una mujer adulta joven que heredó de su padre un negocio de preparación de alimentos típicos mexicanos conocidos como Tacos V, expendidos inicialmente en el mercado de la ciudad y por tradición conservada en el detalle de producto y atención, lo cual ha logrado que mantenga la preferencia de sus clientes en Tampico, al sur del Estado de Tamaulipas, México. Su padre le transmitió la cultura de atención al cliente y el control del servicio día a día, momento a momento.

El negocio, fundado por el padre hace cerca de cinco décadas, es dirigido actualmente por la empresaria “B”, apoyada por su familia de primer círculo esposo e hijos. Mantiene su ubicación inicial en el centro de la ciudad y abrió un establecimiento más de 10 kilómetros de distancia.

El relato de la experiencia de negocio durante el embate de la pandemia por COVID-19 fue de total desconocimiento, sin saber la afectación que pudiera tener en su negocio y en su persona. Consultaba constantemente las noticias en el televisor para mantenerse informada por los medios oficiales. Jamás pensó que duraría tanto. Sin embargo, las autoridades de la ciudad informaron que debían cerrar el establecimiento durante “dos largos meses, con gran temor al encierro”. Ante ello mantuvo alto su espíritu de lucha y trabajo.

Afirmó que emocionalmente estaba paralizada, que conservaba recuerdos vagos de pandemias como la gripe porcina, la peste, y pensaba que sería pasajero, aunque con desastres en la salud y la economía. “Eso me asustaba”, palabras que desvelan la incertidumbre que vivió. A pesar de eso, siguió el ejemplo del actuar de su padre para reponerse, resistir y aprovechar las relaciones políticas que había formado a lo largo de la última década, tal como Masten (2011) conceptualiza la resiliencia.

Resiliencia. Durante el cierre inesperado de los establecimientos ofreció a sus empleados reducir en 50 % a 70 % sus salarios para no despedirlos, su personal la apoyó y se esforzaron por mantener el ritmo de ingresos extraordinariamente. Esto coincide con lo expuesto por García-Muñoz, Pérez y Navarrete (2020) y Uriarte (2005).

Aun con la parálisis de las actividades por las indicaciones sanitarias de las autoridades, no disminuyeron sus ventas debido a factores como la ubicación de alto tránsito, la preferencia de consumo de sus productos o la flexibilidad que fue elemental al reorganizar labores con la disponibilidad de empleados por ausencias laborales provocadas por las restricciones sanitarias.

Derivado de lo anteriormente expuesto se confirma la P2. La empresaria privilegia el trabajo en equipo motivando a su personal a salir adelante

Antes de la pandemia por COVID-19, los hijos se habían alejado parcialmente del negocio para probar fortuna con independencia de sus padres; sin embargo, por efecto de la contingencia sanitaria, se tuvieron que reincorporar al negocio familiar y ahora se esfuerzan en generar ingresos para tres familias, ajustando su nivel de gastos lo que coincide con lo dicho por García- Muñoz, Pérez y Navarrete (2020).

Por otra parte, el hijo varón intensifica el uso de redes sociales para comunicarse con sus clientes, cumplen sus tratos con los proveedores y empleados, a costa de reducir sus finanzas y la prosperidad de una familia en proceso de extenderse y el deseo de hacer crecer el negocio.

Durante el tiempo de cierre masivo de negocios mantuvo la atención y entrega directa a los clientes por medios propios, no contrató repartidores para mantener contacto directo con sus compradores y asegurar la calidad de su producto hasta la entrega final. Actualmente, sus clientes han regresado a su negocio, los gastos disminuyen conforme aumentan sus ventas y le ha favorecido que “no tengo deudas, no pago préstamos”.

Si tenemos en cuenta la resiliencia de la mujer empresaria “B” se confirma la proposición P1. La empresaria reacciona ante la situación crítica con mayor esfuerzo y dedicación hacia su empresa.

Creatividad. La personalidad emprendedora heredada del padre a la empresaria “B” la llevó a tomar riesgos controlados, se mantuvo firme al concepto original del negocio, aprendió a enfrentar otras crisis y su mente no descansó buscando como sacar adelante su fuente de trabajo. La proactividad se presenta al enfocarse con esmero

en el servicio y atención al cliente, dejando de lado la creatividad y manteniendo la tradición en los procesos internos. Pudiera decirse que el acercamiento con la actividad política y social en que incursionó en el pasado le facilitó mantener reconocimiento y posición en el mercado.

Por lo anterior, retomó su lugar de liderazgo en el negocio familiar y ante la incertidumbre generalizada decidió enfocarse en su negocio; de acuerdo con Morris (2015) conceptualiza resiliencia apoyándose en su familia cercana.

Un hallazgo no esperado fue rechazar la P3. La empresaria realiza acciones creativas en su actividad o en su producto/servicio, al no observarse menciones que corroboraran la proposición.

Innovación. El negocio de la empresaria “B” pretende adoptar acciones innovadoras sugeridas por los hijos y un sobrino, respecto al uso de las redes sociales para comunicarse con los clientes, lo cual refleja coincidencias de García-Muñoz, Pérez y Navarrete (2020). Esto ha beneficiado a la segunda sucursal, que se enfrenta a una competencia más fuerte que en el establecimiento inicial en el mercado tradicional de la ciudad, recientemente remodelado y con mejor fisonomía, en donde ha conseguido un lugar bien ubicado.

Por tanto, en el sentido de innovación se rechaza la P4. La empresaria implementa estrategias de innovación en su actividad empresarial. Mientras que la adopción de la tecnología permite aceptar la P5. La empresaria recurre a las tecnologías de la información y comunicación para sacar adelante su negocio, e indirectamente la P4. Por ser un proceso innovador en la comercialización.

Asimismo, visualiza un futuro promisorio con ahorro y mayor control de las actividades hacia el interior y exterior de su empresa, una firma que abrió sus puertas en 1973 y que mantiene la tradición de su eslogan: “El que vino a Tampico y no comió Tacos ‘B’ ¡No conoció Tampico!”.

Empresaria “C”

La empresaria identificada como “C” es una mujer joven y entusiasta que, junto con su esposo, su padre, su hermana y la familia de ésta, emprendió un negocio de elaboración, venta y distribución de tortillas a base de nopal. Ellos viven en una zona ejidal en donde se dedican a la siembra de hortalizas y generan productos que procesan para aportar alimentos con mayores nutrimentos a la sociedad, al ser obtenidos directamente del campo sin la utilización de productos químicos; por ello son de rápida descomposición y su producción deben ser acordes con los pedidos que sus clientes les hagan, a fin de entregarles siempre productos frescos.

La empresa que dirige “C” es un negocio familiar, de tamaño micro, pues está integrada por ocho miembros y es la entrevistada la que lleva la dirección del negocio, pues se encarga también de la administración, cuya financiación ha sido, en su mayoría, con recursos propios y créditos obtenidos de programas gubernamentales.

El negocio está enclavado en una zona rural, donde expresa la entrevistada que el COVID-19 fue una noticia inesperada, dado que había incredulidad respecto de lo que era y provocaba la enfermedad por el virus. Ni ella ni su familia imaginaron lo que la pandemia generaría en sus vidas, pues afectó el seno familiar, el negocio, el entorno, sobre todo porque ignoraban como se transmitía el virus, tras lo cual, decidieron resguardarse.

La entrevistada relata su reacción ante la COVID-19 diciendo que primero tuvieron resistencia a creerlo, tanto ella como la familia; luego vino la depresión y la tristeza, sobre todo por las muertes que se sucedían; y por último, el temor a que también les sucediera a ellos. Sin embargo, destaca la empresaria que en la zona en donde ella vive y desarrolla su empresa no causó tanto estrés como en las ciudades, porque en donde viven están muy separados un vecino de otro.

Y en relación con su empresa, la entrevistada comenta que, a diferencia de otros empresarios, por el giro del negocio, a ella le afectó únicamente en cuanto a las ventas a los comedores que cerraron, porque su producto es de consumo diario para los habitantes del poblado, lo que disminuyó un tanto las consecuencias negativas de la contingencia.

Así, asegura la entrevistada, una mala noticia para su negocio fue cuando ordenaron el cierre forzoso, debido a que los restaurantes y comedores son sus clientes más fuertes, lo que se recrudeció cuando prorrogaron los días de aislamiento y la orden de seguir cerrados. Entonces tuvieron que idear formas para seguir distribuyendo su producto, por ejemplo, ofreciendo un nuevo servicio, que fue vender la masa. Igualmente, introdujeron una nueva forma de ofrecer su producto con el servicio a domicilio, pues la gente temía salir.

En relación con cómo llevaba la planeación de su negocio antes de la COVID-19 y si éste ha generado cambios, respondió que los productos que manejan son naturales, por lo que se producen sobre pedido, tanto las tortillas como la masa fresca. Esta última fue uno de los productos que introdujeron a inicios de la contingencia para comercializarla, debido a que en los hogares se acostumbra elaborar “la tortilla fresca, los bocolitos, las migadas, quesadillas...”, razón por la cual no pueden realizar una planeación, sino que van resolviendo día con día según a los pedidos que hagan del producto y eso es variable.

Resiliencia. Narra la entrevistada que durante los primeros meses de la pandemia se afectó la empresa porque no se podía dar atención al público directo en venta porque la gente se confinó y, por otra parte, las autoridades ordenaron el cierre de los restaurantes o comedores. Manifiesta la empresaria “C” el comedor del mercado era uno de sus principales puntos de venta, y fue hasta que se les permitió la apertura de los negocios cuando se fue mejorando, sobre todo porque se incorporó en su empresa el servicio a domicilio y se introdujeron otros productos nuevos como la tortilla de espinaca y de sorgo blanco lo que contribuyó a bajar la presión y aumentar las ventas,

Manifestó también que, junto con los demás empresarios de la zona, se organizaron de forma que entre ellos se compraran los productos que cada uno ofrecía y se distribuían a los clientes que cada empresario tenía. De esa forma se ayudaron entre sí.

Al respecto, expresó que lo más importante es que todos ellos han sido empáticos, porque se han dado acompañamiento y eso ha hecho que no se sientan solos, pues ha representado un apoyo moral darse ánimo con palabras alentadoras y frases positivas, mediante el uso de redes digitales. Esto coincide con Rivo-López et al. (2021), quienes consideran que la pandemia de COVID-19 ha generado que, en los negocios, en general, y en las empresas familiares, en lo particular, se asocien en colaboraciones locales que inciden en una mejora que beneficia a toda la comunidad.

Se evidenció en el comportamiento adoptado por la empresaria “C” que privilegió el trabajo en equipo entre los empresarios de la zona en donde se encuentra su empresa, motivándose mutuamente a salir adelante a pesar de las circunstancias adversas que se presentaron. Ella en lo particular reaccionó con mayor esfuerzo y dedicación hacia su empresa, intentó ser positiva y buscó opciones “porque si nos dejamos, nos acabamos”.

Creatividad. Zainal (2020) establece en un estudio realizado en el primer trimestre de la pandemia de la COVID-19 en Kuwait (marzo-julio 2020), que la creatividad, la asunción de riesgos y la orientación al futuro tienen una relación significativa con el desempeño empresarial, además de otras variables como la proactividad y la apertura al cambio, esto es la flexibilidad y adaptación, que si bien en dicho estudio no incidieron en el desempeño empresarial son variables que, en su conjunto, se identificaron en el comportamiento de la empresaria “C”. Además, en dicho estudio, se destacó que la apertura al cambio y la proactividad no tienen ninguna relación significativa con el desempeño empresarial, sin embargo en el caso que nos ocupa estas características afectaron positivamente el desempeño empresarial.

Y esto es así porque se destacó en la empresaria “C” una actitud frente a las adversidades provocadas no sólo por la pandemia sino por la sequía que afecta la zona en donde desarrolla su negociación y que incide en su empresa porque depende de los productos del campo. Ante ello mostró un comportamiento creativo y proactivo, innovando tanto en variedad de mercancías como en la forma de prestar el servicio.

Igualmente, se advierte una toma de riesgos y una apertura al cambio, con una orientación hacia el futuro, ya que durante la pandemia incorporó, dos artículos distintos al escuchar las necesidades de sus clientes, quienes se preocuparon por consumir productos que siguieran fortaleciendo su sistema inmunológico. Es decir, la empresaria fue empática y escuchó las necesidades de sus clientes para luego transformarlas en ideas innovadoras, con lo cual logró el sostenimiento de las ventas y por consecuencia de la empresa toda.

Al respecto, la empresaria “C” compartió otra de las estrategias implementadas. Dada la relevancia del comentario se anota en forma literal, pues decía que su estrategia

fue: “ponerme en el lugar del consumidor y lo que le gustaría que yo hiciera en mis productos y cómo lo produjera es decir pensando como él y no como me gustaría a mí.”,

Con lo anterior se confirmó la proposición P3. La empresaria realiza acciones creativas en su actividad o en su producto/servicio, al realizar acciones creativas en su actividad empresarial y adicionar nuevos productos acordes con las exigencias del mercado que se generaron, principalmente, por las adversidades que enfrentó. Esto la llevó a modificar incluso la forma de distribución de su producto.

Innovación. La empresaria “C” consideró las necesidades de su clientela, generadas por la nueva realidad provocada por la pandemia, y ante lo cual flexible y se adaptó a las nuevas exigencias del mercado incorporó una nueva forma de distribuir su producto mediante el servicio a domicilio, ya que sus clientes querían y lo requerían, aunque considera que representa una mayor inversión, pues, hay más gasto por el traslado que realiza para repartir el producto, lo que provocó la decisión de elevar un poco los precios.

Por otra parte, comenta la empresaria “C”, tuvo que empezar a involucrarse más en el uso de los medios de información y comunicación tecnológica para poder estar en contacto con los clientes, reconociendo que las redes sociales les han servido mucho, sobre todo porque les ha permitido promocionarse y han generado la apertura de nuevos mercados, lo cual les ha representado una forma de continuar operando su negocio.

Con esto se confirman las proposiciones P4. La empresaria implementa estrategias de innovación en su actividad empresarial y P5. La empresaria recurre a las tecnologías de la información y comunicación para sacar adelante su negocio, pues implementó estrategias innovadoras en su actividad empresarial.

En relación con la recuperación de la empresa, la entrevistada “C” manifestó que no cuentan con los recursos suficientes para crecer, ni para expandir el mercado, por lo cual son necesarias fuentes de financiamiento accesibles que les permitan invertir más recursos en la empresa, tales como adquisición de licuadoras industriales y otro equipamiento para agilizar su producción. Ante esas circunstancias una de las formas para alcanzar la recuperación de las empresas es el trabajo en equipo no sólo en el interior de las empresas sino haciendo lazos más efectivos con los demás empresarios.

Otro aspecto que resaltó la entrevistada, que considera positivo de la pandemia, fue que generó entre los empresarios de la zona una mayor unión, pues estos se dieron apoyo consumiendo entre sí los productos que cada uno genera, para que el efectivo siguiera fluyendo. Si consideramos que las alianzas entre las empresas les permitió seguir vendiendo, y por lo tanto acomodar sus productos, (lo que contribuyó a mantener los negocios a pesar de las circunstancias adversas que se generaron, no sólo por la pandemia, sino también y sobre todo con la sequía que enfrenta el campo) se puede afirmar que, la solidaridad entre todos fue un elemento esencial para nunca sentirse solos.

Esta crisis originada por la pandemia de COVID-19 generó una visión diferente de las cosas, manifestó la empresaria “C”, quien considera que ayudó a concientizar a la gente respecto al consumo de productos sustentables, porque refuerzan el sistema inmunológico. Además, deberían plantarse en “nuestros propios huertos familiares, que nos permitan enfrentar situaciones como las que vivimos con la pandemia”, en la que además se redujeron los ingresos por la disminución del trabajo o por la pérdida del mismo, de esta forma podría asegurarse por lo menos el consumo familiar.

Por último sugirió que los negocios deben desarrollar plataformas digitales, lo que coincide con el estudio realizado en Ecuador en empresas pequeñas y medianas donde concluyeron que tres de las estrategias comerciales para hacer frente a los requerimientos que imponen los mercados nacionales y extranjeros son: *i)* estimular la capacidad de adaptación a las adversidades; *ii)* establecer medidas para conservar la salud con metas de desarrollo sustentable; y *iii)* el uso de tecnologías (Useche Aguirre et al., 2021)

Asimismo, considera la empresaria “C” que las medidas de prevención para poder enfrentar de mejor forma cualquier eventualidad similar a la pandemia de COVID-19 es tener diversas fuentes de financiamiento, estar capacitados y tener constancia, principalmente porque muchos se han desanimado a la primera adversidad, y así no es, deben seguir adelante. Agregó que los empresarios de la zona siguen organizados, teniendo una visión semejante por ser “igual de soñadores, querer sacar adelante a nuestras familias y ser un ejemplo para todos”.

Cruzamiento de los casos

Este apartado tiene como objetivo contrastar los resultados obtenidos en la revisión individual de casos, con el fin de establecer similitudes, diferencias y patrones entre ellos, por medio de tablas que faciliten su interpretación.

Tabla 1

Características de las empresas

Empresa	Sector	Tamaño	Generación	Producto/servicio	Contexto	Antigüedad
“A”	Servicios	Pequeña	Primera	Material para reciclaje	Urbano	20
“B”	Servicios	Pequeña	Segunda	Tacos y comidas	Urbano	48
“C”	Comercial	Micro	Primera	Tortillas de nopal	Rural	3

Fuente: elaboración propia.

Como puede apreciarse en la tabla 1, existen diferencias sustanciales en cada caso, se identifican tanto en su propiedad, como en su antigüedad, sector, giro, tamaño, entorno y generación la diversidad enriquece el estudio.

Tabla 2

Confirmación de las proposiciones

Empresa	P1 Resiliencia	P2 Trabajo en equipo	P3 Creatividad	P4 Innovación	P5 Uso de TIC
"A"	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada
"B"	Confirmada	Confirmada	No confirmada	Confirmada	Confirmada
"C"	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada	Confirmada

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se manifiesta cierta igualdad en la respuesta de las empresarias a la contingencia, únicamente la del sector alimentos no recurrió a la creatividad ni a la innovación como estrategias de respuesta.

Conclusiones y trabajo futuro

La investigación sobre las prácticas de resiliencia de mujeres empresarias de negocios familiares en la entidad federativa Tamaulipas ha comprobado que, en condiciones de incertidumbre por el efecto de la contingencia sanitaria a causa del COVID-19, las tres empresarias estudiadas han reaccionado con creatividad, innovación tecnológica y liderazgo. Han desarrollado estrategias diversas, como la colocación de subproductos, utilización de las redes sociales de internet, solidaridad entre los emprendedores rurales para colocar sus productos en una ayuda mutua o la entrega a domicilio de los productos alimenticios.

Por lo anterior, en su caso, la situación de contingencia de COVID-19 se convirtió en un activador importante al proporcionarles, en dos de los casos, nuevas oportunidades en sus pequeños negocios y, en el otro, el sostenimiento de su empresa de alimentos.

Asimismo, se observó una visión de liderazgo estratégico y emprendedor, así como la generación de soluciones innovadoras y efectivas dentro de un mundo eminentemente digital al que escasamente habían anteriormente incursionado.

Sorprendidas por un acontecimiento mundial imprevisible y desmesurado, las empresarias respondieron con sus dotes de liderazgo, superando el miedo, enfrentando riesgos, valorando a sus empleados y dándoles la seguridad de que no cerrarían ni prescindirían de ellos, a pesar de la inicial disminución de operaciones.

A dicha toma de riesgos, se agrega la proactividad con que reaccionaron ante la crisis y un cierto grado de innovación imprimido en sus negocios, por lo que puede afirmarse que, en las empresarias, pese a su perfil y actividades distintas, se descubre una intensidad emprendedora como respuesta a la contingencia producida por la COVID-19.

Asimismo, se puede considerar a las empresarias, coincidiendo con Masten (2011), como resilientes en el sentido de haberse dado en ellas un proceso adaptativo normal ante la situación emergente, desconocida totalmente, ante la cual no estaban preparadas de ninguna manera. Asimismo, se advierte, en dos de las emprendedoras, un crecimiento en el conocimiento, adopción y uso de tecnologías de la información, tanto para operar el interior de las negociaciones como para mantener e incluso incrementar las relaciones con sus clientes y proveedores, lo cual generó un acercamiento digital.

Se observó el desarrollo de una mayor sensibilidad en la sociedad y una mayor empatía en todas las partes interesadas de la empresa, lo que reformuló el cómo hacer las cosas, con una perspectiva flexible que permite la adaptación más rápida a las nuevas condiciones que se vayan generando el entorno. Esta produjo con mayor celeridad estrategias mediante el auxilio de las tecnologías de la información y comunicación.

Puede observarse en lo anterior que, si bien el estudio de la resiliencia empresarial ha sido poco estudiado en el ámbito de empresas familiares dirigidas por mujeres, la contribución podría generalizarse con estudios de naturaleza cuantitativa, ampliándose a otros estados de la república investigaciones al respecto, comparando culturas organizacionales distintas y estudiando casos que hayan sufrido consecuencias negativas.

Referencias

- Agarwal, J. (2019). Women entrepreneurship and innovations: Evidence from India. *International Journal of Innovation*. 2(1).
- Beltrán, L.L., Haro Beas, J.F., Bernal, F y Cueva, OA. (2019). Impacto del liderazgo de la mujer en la empresa familiar. *EDUCATECONCIENCIA*, (22)23, 25-39.
- Braidford, P., Stone, I. y Tesfaye, B. (2013). Gender, Disadvantage and Enterprise Support – lessons from women’s business centres in North America and Europe. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. (20)1, 143 – 164. doi.org/10.1108/14626001311298457
- Bressan, A., Alonso, A. D. y Kok, S. K. (2021). Confronting the Unprecedented: Micro and Small Businesses in the Age of Coronavirus Disease 2019. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 27(3), 799-820.
- Campopiano, G., De Massis, A., Romana F. y Sciascia, S. (2019). Women’s involvement in family firms: Progress and challenges for future Research. *Journal of Family Business Strategy*. 8, 200–212
- De la Garza, M.I. (2014). *La empresa familiar. Su funcionalidad*. Plaza y Valdés Editores.
- Durán, J.A y San Martín, J.M (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *RECAI Revista de estudios en contaduría, administración e informática*. 2(5), 21-54.
- García- Muñoz, A. C., Pérez, S. B. y Navarrete, T. M. (2020). Las Empresas ante el COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo-GISST*, 2(2), 85-101.
- González, A. C., y Pérez-Uribe, M. Á. (2021). Family Business Resilience Under the COVID-19: A Comparative Study in the Furniture Industry in the United States of America and Colombia. *Estudios Gerenciales*, 138-152.
- Masten, A. (2011). Resilience in Children Threatened by Extreme Adversity: Frameworks for Research, Practice, and Translational Synergy. *Development and Psychopathology*, 23(2), 493-506.
- Massaro, M., Dumay, J.C. y Bagnoli, C. (2019). Transparency and the Rhetorical Use of Citations to Robert Yin in Case Study Research. *Meditari Accountancy Research*, <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2017-0202>.
- Mendoza, R.M y Romo, L. (2015). Rol de la mujer en la empresa familiar mexicana. *Estudios interdisciplinarios de la organización*, 8, 24-40.

Morris, M. (2015). ENTREPRENEURIAL INTENSITY. (vol. 3) Entrepreneurship Wyley Online Library.

Piza Burgos, N. D., Amaiquema Marquez, F. A. y Beltrán Baquerizo, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*. 15(70), 455-459. Recuperado de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado>.

Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Michinel-Álvarez, M. y Reyes-Santías, F. (2021). Corporate Social Responsibility and Family Business in the Time of COVID-19: Changing Strategy? *Sustainability*, 13(4).

Rodríguez-Ocaña, L., Reyes-de la Cruz, C., Mandujano-Contreras, J.C. y Castro-González, V. (2017). La construcción del conocimiento utilizando el método cualitativo. *Hitos de ciencias económico-administrativas*. 23(66), 218-232.

Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D. y Minichilli, A. (2020). Natural Disasters as a Source of Entrepreneurial Opportunity: Family Business Resilience After an Earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 14(4), 594-615.

Saleh, Y. (2020). ICT, Social Media and COVID-19: Evidence From Informal Home-Based Business Community in Kuwait City. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*. 15(3), 395-413.

San Martín, JM. y Durán, JA. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. 1ª. Fundación de la Universidad de las Américas Puebla.

Soluk, J., Kammerlander, N., y De Massis, A. (2021). Exogenous Shocks and the Adaptive Capacity of Family Firms: Exploring Behavioural Changes and Digital Technologies in the COVID-19 Pandemic. *R&D Management*. 51(4), 364-380.

Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Revista Contaduría y Administración*. (58)2, 135-171.

Urbaníková, M., Štubnová, M., Papcunová, V. y Hudáková, J. (2020). Analysis of Innovation Activities of Slovak Small and Medium-Sized Family Businesses. *Administrative Sciences*. 10(4), 80-97.

Useche Aguirre, MC., Vásquez Lacres, LM., Salazar Vázquez, FI y Ordoñez Gavilanes, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Universidad & Empresa*. 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.9309>.

Villamarin, W., Arteaga, R., Álvarez, C. y Mero, U. (2020). Resiliencia empresarial: su incidencia en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Manabí-Ecuador, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/resiliencia-empresarial.html>.

- Welsh, D., Kaciak, E., Trimi, S. y Wagner, E. (2017). Women Entrepreneurs and Family Firm Heterogeneity: Evidence from an Emerging Economy. *Group Decision and Negotiation*. 27, 445-465. doi: 10.1007/s10726-017-9544-8.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods, applied social research methods series*. (vol. 15) Sage Publication, Inc.
- Zainal, M. (2020). Innovation orientation and performance of Kuwaiti family businesses: evidence from the initial period of COVID-19 pandemic. *Journal of Family Business Management*. Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0086>.

Semblanza de los autores

María Isabel de la Garza Ramos: doctora en Economía y Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Tamaulipas; miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, con reconocimiento de perfil deseable del programa de desarrollo del personal docente de la Secretaría de Educación Pública. Integrante del comité editorial de la revista Ciencia-UAT. Integrante de las Redes de: Investigación regional; investigadores de la empresa familiar (RIEF), y mexicana de investigación en estudios organizacionales (Remineo). Miembro del cuerpo académico “Cultura y desarrollo de la empresa” (UAT-CA-38). Correo electrónico: igarza@docentes.uat.edu.mx

Jannet Ayup González: doctora en Economía y Administración de Empresas con especialidad en Comercialización e Investigación de Mercados por la Universidad de Burgos, España. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Reconocimiento de perfil deseable del programa de desarrollo del personal docente de la Secretaría de Educación Pública. Es profesor académico y profesional certificado por la certificación docente y profesional por Asociación de facultades y escuelas de contaduría y administración (Anfec). Líder del cuerpo académico UAT-CA-38 “Cultura desarrollo de la empresa”. Correo electrónico: yanethay@docentes.uat.edu.mx

Ana Xóchitl Barrios del Ángel: doctora en Desarrollo Estratégico de Negocios, por la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Profesor-investigador de tiempo completo de la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, áreas de investigación internacionalización, empresa familiar, derecho corporativo, derecho económico. Colaborador del cuerpo académico “Cultura y desarrollo de la empresa, con clave Promep UAT-CA-38. Corredor Público número 6 en el Estado de Tamaulipas. Correo electrónico: axbarrios@docentes.uat.edu.mx

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón, Georgina Dolores Sandoval Ballesteros, Luz Amparo Delgado Díaz, Miriam del Carmen Vargas Aceves

ANÁLISIS DE RESILIENCIA EMPRESARIAL EN LAS MIPYMES DE PUERTO VALLARTA

Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara

Resumen

Las empresas en México y en el mundo están sufriendo y reinventándose para salir adelante ante los factores internos y externos que se vieron afectados por la pandemia de COVID-19. Esta provocó una serie de problemas entre los cuales la más importante fue la caída de las ventas, que provocó tomar estrategias como días de descanso o cierres, por lo que este capítulo tiene como objetivo central analizar las estrategias de resiliencia empresarial, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria de COVID-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco. Para ello se aplicó un instrumento de siete apartados, con una investigación de corte cualitativa

y con un diseño no experimental, alcance descriptivo y transaccional, obteniendo como principales hallazgos que ante esta situación el gobierno no ha dirigido ningún tipo de apoyo, y la generación del estrés en los colaboradores de las empresas para no ser contagiados y solicitar en algunos casos llevar el trabajo a casa.

Introducción

En México, las mipymes siguen siendo la columna vertebral de la economía, pues mantienen una aportación alrededor del 52% al Producto Interno Bruto (PIB) y generan el 70% del empleo formal. Se estima que de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos sobrevivieron 3.9 millones que representan el 79.19 %, sin un poco más de un millón, que se representa como el 20.81 % cerrará definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos los cuales representan el 12.75 % de la población de negocios en el país (INEGI, 2020).

Sin embargo, INEGI (2020) estableció que por la actividad económica en los tres grandes sectores, la proporción de muertes fue mayor en relación con la proporción de nacimientos. La mayor proporción de muertes se registró en establecimientos de servicios privados no financieros (24.92 %), comercio (18.98 %) y manufacturas (15%), sin embargo, por otro lado, el sector del comercio tuvo un 13.75 % de establecimientos nacientes, el sector privado no financiero y manufacturas tuvieron 12.85 y 8.78 % respectivamente.

Por otra parte, Jiménez y Bulle (2020), también reconocen que hay un gran camino por recorrer.”, pues afirman que las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) presentan una gran brecha digital frente a las grandes empresas, principalmente porque enfrentan altos costos para renovar infraestructura digital y de telecomunicaciones, pero también porque enfrentan dificultades para adquirir el conocimiento, la experiencia y los recursos para adaptarse a los retos que el entorno les impone.

Es importante considerar que las ofertas de servicios financieros enfocadas a las mipymes son reducidas, y las pocas que existen, piden garantías difíciles de cumplir para una empresa que inicia o cuyo flujo de efectivo no se ha consolidado. Las principales razones por las cuales las mipymes no recibieron un crédito se encuentran en la falta de garantía o aval, así como el no poder comprobar ingresos. Es por ello el bajo acceso al mercado financiero, el cual se puede volver un elemento en contra para su permanencia (INADEM, 2018).

En Jalisco la economía está sustentada por las mipymes, principalmente las micro, pequeñas y medianas empresas, que representan el 99.8 % de las unidades económicas de Jalisco y generan entre el 50 y el 60 % del empleo (Hernández, 2019) al contar con 371 050 mipymes en todo Jalisco (Arise, 2020). Los sectores a los que pertenecen las mipymes en este estado son los siguientes: las micro empresas están enfocadas en el comercio, industria y servicios las pequeñas empresas en comercio con industria y servicios las medianas empresas están divididas en comercio, servicios y la industria sin agruparlas (Arise, 2020).

Por otra parte, dentro de los problemas que se presentan en las mipymes está la reducción de ventas debido a la suspensión de actividades y la capacidad de operación que llevaban anteriormente con sus clientes, lo cual lleva consigo a despidos de

personal por la falta de solvencia de la empresa y no poder cubrir los salarios. La dificultad para conseguir financiamiento para soportar los gastos que se le presentan, también es otra problemática. (IIEG, 2020).

Hernández (2019) menciona que las dificultades de las mipymes en Jalisco pueden ser tanto internas como externas: las internas son por cuestiones en la administración, organización y adaptación a los acontecimientos, mientras que por el lado de las externas se presentan las cuestiones económicas, debido a que las mipymes tienen una base de saldo negativo al iniciar sus actividades por las inversiones que realizan.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son las responsables de generar empleos e ingresos importantes para Puerto Vallarta, Jalisco, es por ello que este municipio cuenta con 14 672 unidades económicas a noviembre del 2017 y su distribución por sectores revela un predominio de unidades económicas dedicadas a los servicios (IIEG, 2018).

IIEG (2018) declaró que la distribución de las unidades económicas de Puerto Vallarta, Jalisco, se divide en cuatro sectores: el de servicios con el 51.8 %, el comercio con el 41.8 %, la industria con 6.4 % y por último la agricultura con tan sólo el 0.1 por ciento.

Según Gámez (2021) las microempresas que se vieron afectadas con una disminución en sus ingresos se vieron obligadas a recortar personal temporalmente. Esto también surge por su poca capacidad para ofrecer productos o servicios diferenciados e innovadores, lo cual es el resultado mínimo del grado de complejidad tecnológica que poseen.

En esta investigación se pueden observar los grandes retos que tuvieron las mipymes durante estos años debido a la contingencia del COVID-19, principalmente en la adaptación de los medios digitales en comparación con grandes empresas, al igual que los altos costos para renovar su infraestructura digital y de telecomunicaciones. Sin embargo, también tuvieron problemas en la reducción de ventas por la suspensión de actividades y los despidos del personal por falta de solvencia. Es por esto la gran importancia del estudio de la resiliencia empresarial que les permita hacer frente a esta situación.

Revisión de la literatura

Por resiliencia empresarial se entiende la capacidad que tiene la organización para recuperarse de los constantes cambios que sufre, así como el poder identificar y medir las condiciones usualmente inestables en un sistema para transformarlas (ESAN, 2020). Por lo tanto, Bonin et al. (2020) afirman: “Actualmente es necesario comprender la resiliencia como la capacidad para afrontar las adversidades y poderse adaptar ante las tragedias, los traumas o incluso estrés que se producen en diversos acontecimientos”.

Las organizaciones resilientes deben de cumplir con los siguientes principios (Nicolletti et al., 2021):

Redundancia: garantizar capacidad de producción adicional, revirtiendo, en cierta medida, el movimiento del *stock* cero y la gestión por flujos.

Diversidad: múltiples enfoques y perspectivas sobre un mismo problema o decisión pueden ser menos eficientes, pero brindan flexibilidad y capacidad de respuesta en crisis, con soluciones más creativas que no replican la lógica en operación (fundamental en la propuesta de reconstruir mejor).

Modularidad: los sistemas modulares, en los que las fábricas, las unidades organizativas o las fuentes de suministro se reorganizan y conectan de diferentes maneras, son más resistentes.

Capacidad adaptativa: la habilidad de un sistema para transformarse y evolucionar ante oportunidades, problemas o señales externas, valorando el conocimiento, con procesos de registro y difusión de aprendizajes, flujos integrales de comunicación interna y externa, y disponibilidad de oportunidades y recursos necesarios para las áreas de agencia y colaboradores.

Prudencia: en situaciones de gran incertidumbre, aunque deben dedicarse a las transformaciones necesarias para un futuro mejor, es prudente que las empresas consideren los peores escenarios en las estrategias de contingencia.

Parte de percepción: reconocer parte de sistemas económicos y sociales más amplios, también bajo presión y apoyar a clientes, socios, proveedores, gobiernos, para fortalecer los sistemas sociales y de salud, apoya la cooperación fundamental y las relaciones de confianza para las organizaciones resilientes.

Tales principios exigen que la gestión empresarial cree oportunidades y condiciones para: participación de varios actores en espacios consultivos y deliberativos; colaboración de múltiples partes interesadas; y aprendizaje organizacional.

Metodología

De acuerdo con lo anterior se plantea el siguiente objetivo de investigación: analizar las estrategias de resiliencia empresarial, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria de COVID-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas de Puerto Vallarta, Jalisco, bajo diseño de investigación no experimental debido a que no se tiene control de las variables, con alcance descriptivo y de corte transeccional.

Debido a la situación de la pandemia ocasionada por la COVID-19 se optó por hacer un muestreo por conveniencia de 124 directores o gerentes de empresas de diferentes tamaños y sectores, en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco. Se les aplicó un instrumento con siete apartados: el primero muestra la ficha técnica de la

empresa; el segundo muestra los planes estratégicos en casos de contingencias, crisis o desastres; el tercero las afectaciones por COVID-19; en el cuarto apartados identifica las estrategias implementadas por la pandemia sanitaria; mientras que en los apartados quinto, sexto y séptimo se analizan la reacción de los clientes en el contexto de la pandemia, las actitudes resilientes presentes en la empresa durante y ante la contingencia, y el aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19, respectivamente.

Resultados

La resiliencia de las mipymes en la época de la pandemia logró que muchas pudieran subsistir. A continuación, se observan algunos datos sobresalientes del estudio anteriormente hecho para evaluar cómo fue la afectación de la contingencia sanitaria en las empresas que fueron sujeto de estudio, también se observa de qué manera las empresas hicieron frente a los problemas que se enfrentaban a lo largo de la pandemia y cómo fueron resolviéndolos cada una de ellas.

Tabla 1

Existen fondos para contingencias

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
No	66	53.2	53.2
Sí	58	46.8	46.8
Total	124	100	100

Fuente: elaboración propia

En la tabla 1 se observa que la mayoría de las empresas no contaban como un fondo de ahorro para enfrentar crisis o desastres con un 53.2% contra un 46.8% que si tienen un fondo de ahorro.

Tabla 2

Planes estratégicos en caso de contingencia

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	83	66.9	66.9	66.9
Sí	41	33.1	33.1	100
Total	124	100	100	

Fuente: elaboración propia

Los planes estratégicos no están tan presentes en las empresas sujeto de estudio con un 66.95 % de empresas que no cuentan con un plan estratégico y solo un 33.1 % que sí tienen.

Tabla 3

Planes estratégicos

	N/A		Baja				Alta	
Prioridad/ área	0	1	2	3	4	5	6	
Financieros	67	1	12	4	20	6	14	
Mercadotecnia	73	5	13	18	8	5	2	
Recursos humanos	68	6	16	9	10	6	9	
Producción	71	1	7	9	14	15	7	
Tecnología	69	13	7	12	13	5	5	
Ventas	67	1	3	4	16	17	16	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3 se observa que el patrón de planes estratégicos en las diferentes áreas de las empresas va a la baja, lo que quiere decir que no se cuenta con ellos en la mayoría de las áreas y en la mayoría de las empresas sujeto de estudio.

Tabla 4

Afectaciones por COVID-19

Disminución enero-marzo		Aumento enero-marzo		Disminución abril-junio		Aumento abril-junio		Disminución julio-septiembre		Aumento julio-septiembre		Disminución octubre-diciembre		Aumento octubre-diciembre	
0	86	0	88	0	39	0	113	0	56	0	96	0	78	0	65
10	2	10	1	10	2	20	3	5	2	20	6	5	3	5	1
15	5	15	2	12	1	40	1	10	5	25	3	10	3	10	5
20	3	20	2	15	3	60	4	15	3	30	6	20	10	15	7
25	2	30	3	20	7	70	1	20	12	35	2	25	2	20	6
30	2	35	1	25	4	80	1	30	7	40	3	30	5	25	6
37	1	40	5	30	15	85	1	35	1	45	1	35	2	30	4
40	2	45	1	35	2			40	9	50	1	40	2	35	4
50	2	50	2	37	1			45	2	60	4	50	3	40	5
60	3	55	1	40	7			50	10	70	1	54	1	45	2

65	2	60	1	45	1	60	2	80	1	60	1	50	2
70	3	65	1	50	10	63	1			70	6	55	1
80	4	70	1	60	6	65	1			75	2	60	5
90	2	80	11	65	2	70	7			80	3	70	4
92	1	85	1	70	7	80	2			85	1	80	4
95	1	90	1	80	3	90	1			90	1	90	3
98	1	100	2	85	2	100	3			100	1		
100	2			90	3								
				91	1								
				98	1								
				100	7								
Suma													
124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 se observan los aumentos y las disminuciones en las operaciones y ventas de las empresas en los trimestres del año 2020, además se observan cuáles fueron los peores meses para las empresas en cuanto a ventas y dónde fue que hubo más incertidumbre a causa de la contingencia sanitaria.

Tabla 5

Deuda financiera

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	3	2.4	2.4	2.4
Nada	91	73.4	73.4	75.8
Poco	23	18.5	18.5	94.4
Regular	7	5.6	5.6	100
Total	124	100	100	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5 se observan los problemas que tuvieron las empresas para cumplir compromisos respecto a la deuda financiera derivados de la contingencia.

Tabla 6*Contribuciones al gobierno en impuestos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	108	87.1	87.1	87.1
Poco	8	6.5	6.5	93.5
Regular	8	6.5	6.5	100
Total	124	100	100	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 6 se observan los problemas que tuvieron las empresas para cumplir con las contribuciones al gobierno durante la contingencia sanitaria.

Tabla 7*Proveedores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	3	2.4	2.4	2.4
Nada	78	62.9	62.9	65.3
Poco	27	21.8	21.8	87.1
Regular	16	12.9	12.9	100
Total	124	100	100	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 7 se observan los problemas que tuvieron las empresas para cumplir con sus proveedores durante la contingencia sanitaria.

Tabla 8*Trabajadores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mucho	2	1.6	1.6	1.6
Nada	92	74.2	74.2	75.8
Poco	20	16.1	16.1	91.9
Regular	10	8.1	8.1	100
Total	124	100	100	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8 se observan los problemas que tuvieron las empresas para cumplir con sus trabajadores durante la contingencia sanitaria.

Tabla 9

Afectaciones por la pandemia

Tabla general				
Aspecto	Ninguno	Poco	Regular	Mucho
Deuda financiera	91	23	7	3
Proveedores	78	27	16	3
Contribuciones al gobierno	108	8	8	0
Trabajadores	92	20	10	2

Fuente: elaboración propia

La anterior es una tabla general donde se muestra el total de los datos de las anteriores tablas, en ella se observa que la mayoría de las empresas no tuvo problema alguno en cumplir sus obligaciones con los interesados relacionados con ellas.

Tabla 10

Aspectos humanos

	Frecuencia	Porcentaje
El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	2	1.6
Empleados permanentemente temerosos de contagiarse.	18	14.5
Empleados permanentemente temerosos de contagiarse. El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	3	2.4
Empleados permanentemente temerosos de contagiarse. Los empleados preferían trabajar desde casa., El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	1	0.8
Los empleados preferían trabajar desde casa.	3	2.4
Ninguno	2	1.6
Se generó demasiado estrés laboral	12	9.7
Se generó demasiado estrés laboral. El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	4	3.2

Se generó demasiado estrés laboral. Empleados permanentemente temerosos de contagiarse.	13	10.5
Se generó demasiado estrés laboral. Empleados permanentemente temerosos de contagiarse. El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	51	41.1
Se generó demasiado estrés laboral. Empleados permanentemente temerosos de contagiarse. Los empleados preferían trabajar desde casa.	8	6.5
Se generó demasiado estrés laboral. Empleados permanentemente temerosos de contagiarse. Los empleados preferían trabajar desde casa. El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	1	0.8
Se generó demasiado estrés laboral. Los empleados preferían trabajar desde casa.	5	4.0
Se generó demasiado estrés laboral. Los empleados preferían trabajar desde casa. El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.	1	0.8
Total	124	100

Fuente: elaboración propia

En la tabla 10 se observa cómo cambió el ambiente dentro de las empresas a raíz de la contingencia sanitaria y cómo la incertidumbre comenzó a surgir en el personal, además de la preocupación de los clientes a causa de la inseguridad que la pandemia provocó.

Tabla 11

Planes de crecimiento

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No	44	35.5	35.5
Si	80	64.5	100
Total	124	100	

Fuente: elaboración propia

Aquí se muestran las empresas que si tenían un plan de crecimiento y las empresas que no contaban con uno antes y durante la contingencia sanitaria.

Tabla 12*Planes de crecimiento afectados*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No contestaron	27	21.8	21.8
Se ajustaron	35	28.2	50
Se cancelaron	22	17.7	67.7
Se interrumpieron indefinidamente	33	26.6	94.4
Siguen adelante sin cambio	7	5.6	100
Total	124	100	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 12 se observan las empresas que fueron afectadas en sus planes de crecimiento a causa de la contingencia sanitaria.

Tabla 13*Estrategias de tecnologías*

Estrategia TIC	Existía antes	Ahora (prevista)	Ahora (por la pandemia)	Futuro (previsto)	Futuro (por la pandemia)	No hay y no se prevé
Presencia web en internet (página web de la empresa)	49	7	5	16	22	25
Comercio electrónico de la empresa (ventas por internet)	33	11	9	31	17	23
Estrategia de optimización en buscadores (SEO)	25	5	7	27	23	36
Estrategia de mercadotecnia en buscadores (SEM)	21	5	6	30	21	40
Estrategia de mercadotecnia digital en redes sociales	32	6	12	34	10	28

Estrategia de vinculación con posibles clientes (<i>lead nurturing</i>)	24	5	4	28	24	38
Inversión en inteligencia artificial como chatbot o análisis de tendencias	13	4	9	26	24	45
Marketing por correo electrónico	29	4	3	23	24	40
<i>Leading page</i>	20	4	6	31	24	38
Recolectó retroalimentación de los clientes por medios digitales (redes sociales, correo electrónico)	27	12	8	33	19	23
Trabajo a distancia (<i>home office</i>)	17	7	13	28	20	37
Videoconferencias informativas	17	14	26	31	12	23
Ventas por videoconferencia	11	12	19	37	17	29
Adopciones plataformas de trabajo remoto (Windows teams, Google workplace)	17	11	8	29	24	32
Ventas por redes sociales (Facebook, WhatsApp, etc.)	47	13	25	19	4	11
Capacitación en línea sobre cambios en los procesos	17	12	20	31	13	29
Capacitación de empleados en uso de TIC	14	10	22	31	13	29

Fuente: elaboración propia

En la tabla 13 se observan las estrategias tecnológicas que las empresas ya tenían o que implementaron a raíz de la contingencia o que implementarán en un futuro.

Tabla 14*Riesgos en la adopción de las TIC*

Respuesta	Frecuencia	%
La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían.	2	1.6
La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	2	1.6
La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.	2	1.6
La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	4	3.2
La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.	1	.8
La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	2	1.6
La empresa se ajustó a estrategias probadas.	10	8.1
La empresa se ajustó a estrategias probadas. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	1	0.8
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias.	11	8.9
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	1	0.8
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían.	2	1.6

La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	1	0.8
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.	5	4
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar, Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	30	24.2
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas, Venta en entrega de alimentos y bebidas para llevar.	1	0.8
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.	7	5.6
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	6	4.8
La empresa se ajustó a estrategias probadas. La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	1	0.8
La empresa se ajustó a estrategias probadas. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.	4	3.2
La empresa se ajustó a estrategias probadas. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	2	1.6
La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían.	2	1.6
La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	2	1.6

La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían. Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar. Imitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.	2	1.6
Ninguna.	9	14.4
Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.	3	2.4
Total	124	100

Fuente: elaboración propia

En la tabla 14 se observan los riesgos a los que las empresas se enfrentaron en la adopción de tecnologías para aumentar sus capacidades de operación y así hacer frente a la contingencia sanitaria.

Tabla 15

Tipo de apoyo gubernamental federal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
FONACOT	123	99.2	99.2
Ninguna	1	0.8	100
Total	124	100	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 15 se observa que sólo una empresa de las 124 encuestadas obtuvo un tipo de apoyo por parte del gobierno.

Tabla 16

Tipo de subsidio gubernamental

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ninguno	123	99.2	99.2	99.2
Empleado	1	0.8	0.8	100
Total	124	100	100	

Fuente: Elaboración propia

El subsidio que se le otorgó a la empresa fue tan solo a un empleado.

Tabla 17*Reducción del tamaño de empresa*

Personal	Sueldos	Jornadas laborales	Producción	Productos y servicios	Proyectos	Inversiones							
0	90	0	68	0	72	0	75	0	63	0	86	0	84
5	1	10	6	5	1	5	1	10	11	5	1	10	3
10	9	15	2	8	1	10	3	15	2	20	2	15	3
15	2	20	3	10	5	15	2	20	10	40	2	30	4
20	2	25	2	15	4	20	4	30	7	70	1	40	1
25	3	30	4	18	1	25	1	35	1	80	8	50	1
30	4	40	2	20	6	30	3	40	2	88	1	55	1
50	9	48	1	30	6	35	1	50	17	90	1	60	1
60	2	50	27	40	3	40	5	55	1	100	22	65	1
65	1	60	1	50	16	50	15	70	4	Total 124		70	1
70	1	70	1	60	1	54	1	80	2			80	4
Total 124		80	6	65	1	60	3	83	1			90	2
		90	1	70	3	70	3	90	2			100	18
		Total 124		80	4	80	2	100	1			Tota 124	
				Total	124	90	2	Total 124					
						100	3						
						Total 124							

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 17 se observa las reducciones que hicieron las empresas en sus distintos presupuestos y nóminas, todo esto durante la pandemia de COVID-19.

Tabla 18*Reacción de los clientes*

Los clientes dejaron de comprar	Los clientes pedían mejores medidas sanitarias	Los clientes llamaban para pedir información de cómo comprar	Los clientes consultaban las redes sociales para pedir información	Continuaron con sus compras normales	Sugerían nuevas formas de comercio						
0	5	0	41	0	21	0	43	0	11	0	42
5	2	5	4	5	3	5	4	2	1	5	2

10	6	10	20	10	14	10	11	5	3	10	9
15	2	15	1	15	4	15	1	10	10	15	2
20	14	20	12	20	8	20	12	13	1	20	7
30	8	30	8	30	13	25	1	15	4	30	12
35	2	40	2	35	1	30	5	20	14	40	6
40	15	50	3	40	6	40	3	25	5	50	11
45	1	70	2	50	12	45	1	30	7	55	1
50	14	80	6	55	1	50	8	35	3	60	9
55	1	90	2	60	11	55	1	40	12	70	4
60	12	93	1	65	1	60	7	50	18	80	9
65	1	95	1	70	6	65	1	60	10	90	2
70	8	100	21	74	1	68	1	65	1	91	1
75	1	Total 124		80	9	70	5	70	9	100	7
80	15			85	3	80	7	75	2	Total 124	
83	1			90	4	85	2	80	5		
85	2			95	1	90	6	90	4		
90	9			100	5	100	5	95	2		
95	1			Total 124		Total	124	100	2		
97	1								Total 124		
100	3										
Total 124											

Fuente: elaboración propia

En la tabla 18 se observa la reacción de los clientes ante la crisis sanitaria que se estaba presentando; se puede observar como exigían medidas de sanidad dentro de las empresas, aunque también por parte de los empleados.

Tabla 19

Actitudes resilientes

Actitud	Muy baja	Baja	Regular	Alta	Muy alta
Capacidad de improvisación	3	10	37	55	16
Resistencia ante la presión	2	3	46	54	16
Actitud resolutiva	1	5	34	65	16
Actitud positiva	0	4	28	66	23
Previsión	5	12	25	55	24

Garantizar buen ambiente laboral	0	1	22	71	27
----------------------------------	---	---	----	----	----

Fuente: elaboración propia

En la tabla 19 se evalúan las actitudes resilientes tomadas por las empresas durante la crisis sanitaria a causa de la COVID-19, donde se muestra que la mayoría de las empresas tiene una actitud resiliente alta.

Tabla 20

Aprendizaje a raíz de la contingencia

Aspecto	Alta	Media	Baja
Se deben tener fondos para contingencias en la empresa	114	7	0
Debe existir un plan para caos de crisis por contingencias y desastres	119	2	3
Se debe estar a la vanguardia en los procesos de comercialización	82	32	7
Se debe estar capacitado permanentemente en el uso de las TIC	65	42	14
Las TIC deben estar integradas en todos los procesos	57	46	18
Se debe aprender a usar las redes sociales en beneficio de la empresa	92	25	4
Se debe invertir en plataformas de trabajo remoto	51	42	28
Se debe estar preparado para el trabajo a distancia (<i>home office</i>)	55	30	36
Debe implementarse el comercio electrónico en la empresa	77	29	15
Se debe invertir en <i>marketing digital</i>	72	29	29

Fuente: elaboración propia

En la tabla 20 se observa el aprendizaje en materia operativa de las empresas que dejó la pandemia por COVID-19, los planes a implementar, así como las estrategias que cambiaron a causa de la crisis.

Conclusiones

Dentro de este estudio se evaluó la actitud resiliente por parte de las empresas encuestadas. Una crisis como la que ocurrió en el año 2020 sirve para reestructurar mucho la operatividad de una empresa, además de innovar en los procesos de gestión de crisis, tener una actitud resiliente en estos casos, tener la capacidad de innovar y adaptarte a los cambios. Si bien algunos son momentáneos, otros llegaron para quedarse, por lo cual tener actitudes resilientes ayuda a subsistir a pesar de las adversidades.

Se puede concluir que la mayoría de las empresas no cuentan con un fondo para enfrentar la crisis o desastres y tampoco planes estratégicos para estas situaciones. También se concluye que los peores meses fueron de abril a septiembre, ante esto, no existió ninguna contribución por parte del gobierno ni apoyo para dejar de pagar

impuestos. Algunos de los empresarios comentan que sí se vieron afectados para el pago a los proveedores.

Respecto a los aspectos humanos, los empleados estaban temerosos de contagiarse, lo que generó demasiado estrés laboral y un ambiente de trabajo muy tenso, donde los empleados sugerían trabajar desde casa.

En cuanto a los planes de crecimiento y estratégicos de las empresas, se interrumpieron indefinidamente, algunos se cancelaron y muy pocos siguen adelante a pasar de las condiciones. Respecto a la adopción de estrategias tecnológicas para enfrentar esta situación las empresas encaminaron sus esfuerzos al uso del comercio electrónico, particularmente ventas por internet, estrategias de optimización, estrategia de vinculación con posibles clientes, inversión en inteligencia artificial, *marketing* por correo electrónico y *leading page*.

Todo esto se implementó pese a la baja de ventas durante los meses fuertes de pandemia. Aun así, sin la ayuda del gobierno, la mayoría de las empresas pudieron salir adelante y aún continúan sus operaciones, recuperándose poco a poco de la crisis provocada por la contingencia sanitaria. Los trabajadores de las empresas que fueron sujetas de estudio, en su mayoría cobraron su sueldo normal durante la pandemia, en algunas ocasiones sí hubo reducciones en los sueldos del personal, pero nunca dejaron de percibir algo de dinero para solventar el gasto familiar.

Referencias

- ARISE. (2020). Acreditación mipyme Resilientes. Recuperado de https://arise.mx/quiqueg/uploads/2020/03/MIPYMES_Actividades_Plataformas.pdf
- Bonin, Campos, E., Briones, Laz, M. y Marquez, Rodriguez, J. (2020). Resiliencia empresarial frente al COVID-19: control y adaptación de las empresas. *Revista de investigación formativa: innovación y aplicaciones técnico-tecnológicas*.2(2), 64–70. <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/250/339>
- ESAN (2020). Resiliencia empresarial: Como potenciarla en epoca de crisis. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/05/resiliencia-empresarial-como-potenciarla-en-epoca-de-crisis/>
- Gámez, Guerra C. G. (2021). Las acciones tomadas por las microempresas de Puerto Vallarta , Jalisco para enfrentar el impacto económico ante el COVID-19 . En N. Peña, R. Posada y Ó. Aguilar (coords.). *Hallazgos y propuestas de investigación multidisciplinarias*, (t.1, pp. 30–40). <http://iquatroeditores.com/revista/index.php/iquatro/article/view/889/217>
- Hernández Aguilar, M. S. (2019). Cual es el panorama de las pymes en Jalisco. Quickbooks. Recuperado de <https://quickbooks.intuit.com/mx/recursos/comienza-tu-negocio/cual-es-el-panorama-de-las-pymes-en-jalisco/>

IIEG (2018). Diagnóstico. mayo 2018. Gobierno del estado de Jalisco.

IIEG (2020). Diagnóstico de las afectaciones económicas a las unidades económicas de Jalisco por el COVID-19. Características de las unidades económicas. <https://iieg.gob.mx/ns/wp-content/uploads/2020/05/Monitoreo-afectaciones-a-las-unidades-economicas-por-el-COVID-19-final.pdf>

INADEM (2018). Las mipyme en México: retos y oportunidades. Secretaría de Ec. <https://www.inadem.gob.mx/las-mipyme-en-mexico-retos-y-oportunidades/>

INEGI (2020). Resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios. Recuperado de https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

Jiménez Bulle, J. (2020). El duro golpe de la pandemia a las mipymes de México. *Revista digital Tec Review*. <https://tecreview.tec.mx/2020/09/30/emprendimiento/duro-golpe-la-pandemia-a-las-pequenas-empresas-mexico/>

Nicolletti, M., Alem, G., Blazek, M., Fillipi, P. y Bismarchi, L. F. (2021). Acción empresarial para la sostenibilidad y la resiliencia en el contexto COVID-19. *Forum*, 60.

Semblanza de los autores

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón: licenciado en Administración, maestro en Administración, doctor en Ciencias Administrativas, postdoctor en Administración de Negocios. Profesor-Investigador de tiempo completo, del Cuco de la Universidad de Guadalajara. Reconocimiento de profesor con perfil deseable Prodep cuenta con certificación Anfeca, certificación en el estándar 076, 217, 301 y 247, así como la certificación en el ISEOR. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1 y del cuerpo académico CA-UDEG-612 gestión y competitividad. Tiene publicaciones en capítulos, libros, artículos en revistas arbitradas e indexadas, conferencias y ponencias a nivel nacional e internacional. Correo electrónico: manuel.becerra@cuc.udg.mx.

Luz Amparo Delgado Díaz: licenciada en Geografía, maestría en Ciencias con especialidad en Planeación Turística y doctorado en Ciencias Administrativas, postdoctoral en Administración de Negocios. Es profesora investigador de tiempo completo y jefa de Departamento de estudios administrativos contables en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Es miembro y líder del Cuerpo académico CA-UDG-612 gestión y competitividad; participa en las líneas de investigación 1. Gestión estratégica y Competitividad. 2. Emprendimiento, innovación, gestión social y pública. Correo electrónico: delgado@cuc.udg.mx

Georgina Dolores Sandoval Ballesteros: licenciada en Contaduría Pública, maestría en Administración y doctorado en Ciencias para el Desarrollo Sustentable por la Universidad de Guadalajara. Es profesora de tiempo completo y directora del Centro de innovación y desarrollo emprendedor del Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Es miembro del Cuerpo académico CA-UDG-612 gestión y competitividad con las líneas de investigación 1. Gestión estratégica y competitividad. 2. Emprendimiento, innovación, gestión social y pública. Correo electrónico: georgina.sandoval@cuc.udg.mx

Miriam Del Carmen Vargas Aceves: licenciada en turismo y maestra en administración por la Universidad de Guadalajara. Es profesora de tiempo completo y jefa del Departamento de estudios socio-económicos en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Es miembro del Cuerpo académico CA-UDG-612 gestión y competitividad con las líneas de investigación 1. Gestión estratégica y competitividad. 2. Emprendimiento, innovación, gestión social y pública. Correo electrónico: mvargas@cuc.udg.mx

Dra. Luisa Renée Dueñas Salmán y Dr. Edgar Josué García López

COMUNIMÉTODOS EN CONTINGENCIA POR COVID-19: EL CASO DE UNA MIPYME FERRETERA FAMILIAR EN LA CIUDAD DE SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

*Universidad Politécnica de San Luis Potosí y Universidad del Centro de México
(San Luis Potosí, SLP.)*

Resumen

En este texto se presenta el caso de éxito de una empresa ferretera de la ciudad de San Luis Potosí con la que se ha tenido seguimiento desde el 2015 y en la que se exterioriza una situación muy específica en su comportamiento organizacional durante lo que va en contingencia por la pandemia de Covid-19.

Asimismo, se muestra al inicio del documento un breve panorama de la

propuesta metodológica de ingeniería en comunicación social, un conjunto epistemológico que se desarrolla en el grupo Gicom y con el que se ha venido analizando a diversas organizaciones como en este caso.

Al final del documento se comparten los resultados del estudio en formato de comunimétodos, que son líneas de acción sugeridas para mipymes familiares,

sobre todo aquellas que se consideran pertinentes para un actuar habitual en este tipo de organizaciones, pero con énfasis particular en la circunstancia

que actualmente se vive en el mundo y que afecta la actividad económica de la sociedad.

Introducción

Las empresas familiares son muy importantes para los entornos económico y social, desde los niveles locales hasta los internacionales, en México, Latinoamérica y el mundo. La influencia de este tipo de organizaciones es notable en la actividad económica, generalmente todas nacen en tamaño micro como mipymes, y actualmente tienen considerable participación en gran parte de sectores productores, comerciales y de servicios; la contribución de las organizaciones mipymes familiares se determina en función con el total de las organizaciones de la zona, localidad, estado, región, país o la variable que se considere para explicarlas.

El presente texto es parte de un programa general de investigación que aborda los cambios de comportamiento social durante la pandemia de COVID-19 durante los años 2020 y 2021 en diversos ámbitos, desde el educativo hasta el comercial; éste último con énfasis en las actividades de las mipymes y mipymes familiares en San Luis Potosí, México.

260

El objetivo general de esta investigación fue el de identificar algunas de las acciones que emprendieron mipymes o mipymes familiares de giros que por su naturaleza se volvieron indispensables o con mayor demanda, en este caso se presenta el caso de una ferretera, la cual entra en el tipo de organizaciones que ofrece productos para las reparaciones de instalaciones, y sobre todo, de casa habitación. Asimismo, están aquellas enfocadas a los alimentos, las reparaciones (de todo tipo, pero sobre en casa habitación) y las de reparto a domicilio.

El caso que ha sido tratado y aquí se presenta es el de Ferreterías Javi, donde la finalidad fue explorar primero cómo le fue a esta empresa durante la pandemia, y segundo qué estrategias siguió para afrontar la situación, de tal forma que al final se pudieron presentar una especie de guías o recomendaciones, para lo cual se toma la metodología de la ingeniería en comunicación social (ICS) mediante la definición de los llamados comunimétodos.

La trayectoria de trabajo con esta empresa se remonta al inicio de la aplicación de la metodología ICS, a partir del 2015, y desde entonces se le ha dado seguimiento. Los hallazgos desde entonces obtenidos se han de poder consultar en publicaciones sobre la metodología y casos de mipymes en San Luis Potosí; sin embargo, para esta presentación, sólo se toman los que contribuyen con el objetivo específico y dan contexto para el desarrollo de este documento.

Revisión del breve acercamiento a la ingeniería en comunicación social

Parece pertinente comenzar por reconocer la sólida cultura científica que respalda y fundamenta a este programa metodológico. Como señala Galindo (2011), la ciencia provee a esta ingeniería dos configuraciones que la empoderan ante el mundo: por un lado, la capacidad para articular sistémicamente las cosas que observa, y por el otro, un programa metodológico propio desde donde puede darle sentido a la forma en las que suceden los hechos, con sus implicaciones y variaciones, lo que le permite incidir en el mundo a partir de la investigación sistematizada. En esta se considera a la vida como un tejido de interacciones sociales que solamente pueden ser descritas y entendidas desde un espacio conceptual de la comunicación, donde se busca es entender la dinámica constructiva de dichas relaciones, asimilando la capacidad que tiene cualquier tipo de socialización para incidir en el mundo a través de experiencias clave como la convivencia, asociación, lucha, colaboración, competencia, participación, conflicto, entre otros.

Ahora bien, como señala Galindo (2014), es necesario comprender a la comunicación como una ciencia en su sentido más complejo y no reducirla a una perspectiva que sólo atiende a una serie de modelos que pretenden explicar los flujos de información de manera simple. Por ello la comunicología es una propuesta científica sobre la comunicación social, la cual permite la observación de cómo suceden las posibilidades de convivencia. El conocimiento que se genera se puede intervenir en el actuar de la sociedad, con la ventaja de tener argumentos para modificar lo que se hace y obtener otras ventajas de diversos tipos. Ésa es la finalidad de la Ingeniería en comunicación social (ICS).

La ICS podrá intervenir en cualquier fenómeno social desde la mirada de la comunicación, lo que requiere de trabajo conceptual y trabajo técnico constructivo con la comunicación social; para resumirlo así, esta ciencia de la comunicación es el impulso de una ingeniería para el desarrollo científico a través de técnicas operativas de construcción, de creación y de administración de la comunicación en su sentido más amplio, por lo que entendida así, la Ingeniería en comunicación social requiere de información de la vida social para intervenir en ella misma, en un marco metodológico que se compone de un diagnóstico situacional, del diseño de intervenciones, y de modelos de acción para promover tendencias, procesos y configuraciones, o bien para reducirlas o incluso mantenerlas.

Ingeniería en comunicación social como programa metodológico

La investigación científica cuenta con guías o rutinas de operación, usos y costumbres, y métodos de trabajo, a los que en conjunto se les conoce como programa metodológico, indica Galindo (2014); las ciencias sociales también se construyen sobre la operación de secuencias o series de métodos construidos bajo el rigor de una vigilancia lógica, por programas metodológicos.

En el caso de la Ingeniería en comunicación social, asienta Galindo (2014), el programa metodológico general se compone de paquetes tecnológicos de operación

concreta, en análisis y síntesis de información, una es el diagnóstico de problemas y otra el diseño de soluciones.

Diagnóstico en la Ingeniería en Comunicación Social

De acuerdo con Krick (2012), las relaciones humanas de un ingeniero consisten en descubrir y evaluar las necesidades humanas; su responsabilidad es prever e interesarse en los efectos de sus obras o creaciones sobre la gente. La comunicación con la gente requiere que un ingeniero emplee la mayor cantidad del tiempo de trabajo en consultas, instrucciones, preguntas, consejos o recomendaciones: intercambiando ideas.

Para Galindo (2014), el diagnóstico en la ingeniería en comunicación social supone una mirada sobre un campo específico de la vida social para observar cómo está compuesta y cuál es su organización. Asimismo, se considera dentro de una dimensión espacio-temporal referida al presente que depende en forma directa de las condiciones de aproximación al objeto problematizado. Las situaciones que provoquen las posibilidades de realizar un proyecto en Ingeniería en comunicación social pueden ser por iniciativa de diversas índoles, por algún interés de investigación específico, por utilidad personal o por necesidad de intervenir particularmente mediante este servicio; sin embargo el demandante en este momento ya tiene una idea que origina el contacto con la Ingeniería en Comunicación Social, cuenta con un prediagnóstico ya que percibe algún tipo de problema por el cual pide colaboración profesional del ingeniero social.

La ingeniería en comunicación social observa lo que une o separa a la gente, construyendo sus informaciones para el diagnóstico y determinando qué es lo que impide que el sistema social siga adelante, en ese escenario el ingeniero está limitado por la cantidad y la calidad de información que tiene a disposición no sólo para su diagnóstico, sino para el diseño, la intervención y los resultados mismos. El observador en la ingeniería en comunicación social percibe la realidad social por medio de los sistemas de información y los sistemas de comunicación. Los sistemas de información son las trayectorias y procesos que se han vivido en el pasado y los que continúan vigentes y suceden. Los sistemas de comunicación son el presente de la vida social, los cuales, pasado el tiempo, se estructuran en sistemas de información.

El diagnóstico trabaja en forma técnica sobre la historia de los sistemas de información y los sistemas de comunicación en el sistema objeto general de observación y su contexto ecológico social, cuya información ordenada es identificada en trayectorias, tendencias y tensiones. En esta etapa se discriminan los sistemas de información en grupo de fortalezas y debilidades dentro de las situaciones de la vida cotidiana, conocidos como sistemas de comunicación, comenta Galindo (2014).

Para la ICS los sistemas de información y comunicación son el centro del diagnóstico, sobre todo los sistemas de información que promueven la reproducción y el cambio. Aquí las observaciones que se realizan tienen el fin de precisar qué es lo que está tensando al sistema social hacia un movimiento metabólico que lo empodere,

para seguir adelante o para debilitarlo. Un buen diagnóstico permite tomar decisiones claras sobre el curso a seguir, hacia el punto concreto del gradiente de soluciones posibles al que se decidió llegar.

Para llevar a cabo el diagnóstico, la ICS hace uso de diversas herramientas, como la etnografía para reconocer todo lo que compone y organiza al sistema observado y su contexto en el presente como en su trayectoria o la semiótica para sistematizar la información etnográfica en las figuras de sistemas de información y sistemas de comunicación de la propuesta comunicológica. El panorama obtenido en esta etapa no deja de ser retrato de la situación actual del sistema observado, con un bosquejo de las trayectorias que ocasionaron la situación presente y otro diseño de las tendencias probables hacia el futuro.

El resultado final es una descripción de variables en escenarios posibles y poco posibles, probables y poco probables. Las trayectorias y tendencias, las relaciones entre sistemas de información y sistemas de comunicación construidos en el tiempo del sistema observado, constituyen las tendencias constructivas hacia el futuro (Galindo, 2014).

Diseño en la ingeniería en comunicación social

Los ingenieros tienen que ver con la creación de estructuras, dispositivos y sistemas para el uso humano, menciona Wright (1994). La extensa acumulación de conocimientos humanos proporciona soluciones ya hechas para algunos, incluso una gran mayoría de los problemas. Sin embargo, la búsqueda de tales soluciones es un proceso relativamente directo, que consiste en explorar nuestra memoria, consultar libros, informes técnicos y aplicar prácticas existentes a esas problemáticas ya identificadas y resueltas, agrega Krick (2012). No obstante, de acuerdo con Galindo (2014), hay otro grupo de situaciones específicas y particulares que requieren de una fuente de soluciones diferente, las cuales involucran ideas propias que derivan de otros procesos como la invención y consecuente diseño.

Un aspecto común que se identifica en los logros de la ingeniería es que en todos interviene el proceso de diseño, el cual busca satisfacer una necesidad del hombre mediante la conjunción de tecnologías existentes disponibles, o bien mediante la adaptación de tecnologías emergentes. El diseño va más allá de la conceptualización de productos o de solamente abarcar sistemas integrados de personas, materiales, información, equipo y energía; el diseño es una de las funciones más importantes en la actividad profesional del ingeniero. La búsqueda e identificación de la mejor solución ante un problema determinado es una de las razones de la ingeniería, y el proceso de diseño es una de las metodologías más utilizadas, el cual se aplica en general a las distintas ramas de la ingeniería (Muños y Romero, 2006).

Lo que sigue en el programa metodológico de la ingeniería en comunicación social es el diseño de soluciones en donde se decide la forma y el sentido de la intervención (Galindo, 2011). Es cierto que del diagnóstico depende la decisión estratégica del curso que tomará una intervención, pero es en el diseño de las acciones que se construye un

escenario real de posibilidades para promover lo que convenga. No se debe pasar por alto que el objetivo de la intervención es la acción diseñada por el ingeniero social, por lo que la información que se configura en el discurso comunicológico siempre va a enfocado hacia la acción de alguna meta deseable y no sólo a la generación de explicaciones.

También para Galindo (2014), el diseño de soluciones es la operación que identifica las tendencias que favorecen o desfavorecen ciertas posibilidades o alternativas y las tensiones entre sistemas que promueven una y otra posibilidad, escenarios futuros deseables. Sin embargo, ya que existe una gran cantidad de variables, las tendencias o tensiones provocarán que algunos escenarios aparezcan como sistemas más consistentes que otros, y más efectivamente posibles.

“Sobre el gradiente de posibilidades de escenarios totales deseables e indeseables del diseño de intervención, el ingeniero solo favorecerá alguna parte del gradiente y desfavorecerá otras, apoyando ciertas tendencias y bajando la intensidad de otras, a fin de establecerlos como forma real del sistema observado hacia el futuro. El punto clave es determinar lo que se desea que suceda desde la intervención, para ello el ingeniero colabora con fuerzas sociales en donde promoverá que ciertos escenarios acontezcan y por el contrario, desfavorecerá que ciertos no sucedan” (Galindo, 2014).

Hay que ser conscientes que una gran variedad de cambios implican variaciones en el grado de aceptación y costos de la propuesta por parte del actor social, y por lo mismo pueden entorpecer la estructuración de una propuesta perfectamente armada. Es por ello que, de acuerdo con Krick (2012), gran parte del secreto radica en la confianza que se tiene en el propio ingenio para resolver los diversos aspectos de problemas que no son cubiertos por el saber técnico y científico existente, con lo cual reconoceríamos en nuestra propia experiencia la resolución de problemas, y concederíamos especial atención a la capacidad inventiva de cada uno, así como la actitud mental, conocimientos, capacidad, aptitudes, esfuerzos desarrollados y los métodos empleados en la búsqueda dentro del proceso de diseño de soluciones.

Aplicación de la Ingeniería en Comunicación Social

Para cerrar el proceso de la ingeniería en comunicación social se cuenta con la aplicación técnica de la intervención que es la ejecución práctica del diseño de acción. El ingeniero presenta sus alternativas favoreciendo, apoyando o reduciendo la intensidad de las diferentes opciones y beneficiando aquella con mayor probabilidad de cambio deseado por todos a través de la intervención. Un ingeniero suele realizar la mayor parte de la resolución de problemas con trabajo abstracto, ya sea con información, examinando hechos y observaciones, calculando, pensando y comunicando ideas, más que con cosas y objetos tangibles (Krick, 2012).

De acuerdo con la ingeniería económica de Miller y Schimdt (1992), uno de los objetivos de ésta es el desarrollo de descriptores simples de valor, expresados como número único o medidas representativas que incluyen el análisis del valor económico de una actividad. Esas mediciones son relevantes, ya que usando esa información

se podrán evaluar y comparar datos que permitan tomar decisiones respecto a las actividades evaluadas dentro de proyectos, o respecto a su mismo valor, y utilizarse como referencias.

En el ámbito en que estos autores presentan su trabajo, generalmente el análisis se centra en los costos y los beneficios financieros de una actividad como la de un proyecto propuesto a una empresa. El análisis por realizarse tiene el propósito de reducir los costos y aumentar beneficios de manera que reflejen el valor general de la actividad o proyecto, con lo cual se facilitará la decisión sobre si lo propuesto merece una inversión o esfuerzo para llevarlo a cabo, o bien, si se decide por comparar con otras alternativas que compitan con éste y todo el proceso se lleve a cabo a partir de enfoques metódicos.

Una característica común en todas las disciplinas de la ingeniería es la congruencia, afirman Miller y Schimdt (1992). Para que una comparación sea válida, las alternativas se deben comparar sobre una base igual respecto a un conjunto común de condiciones. El analista debe definir el ámbito del problema en la medida en que puede influir en la solución, y luego expresar cada alternativa dentro de ese ámbito. Con base en lo anterior, el diagnóstico de ingeniería en comunicación social apunta los elementos básicos situacionales que permiten detonar un proceso de intervención, la articulación entre la observación particular y la sistematización de casos, donde éstos configuran modelos generales de diagnóstico a partir de las regularidades encontradas en un espacio problemático que tiene una estructura similar de aspectos componentes. A esto se le ha llamado comuniconomía.

Galindo (2014) escribe que, con la comuniconomía, el propio sistema de conocimiento de la ingeniería en comunicación social va ordenando lo que va sucediendo en el curso de su operación en diversos casos. En cada ámbito se desarrolla aprendizaje, de tal manera que los futuros casos tendrán más información previa sistematizada para operar en el ejercicio de observación diagnóstico, lo cual es la clave para el desarrollo de todo el programa de trabajo investigativo o de estudio.

“La Comuniconomía es la configuración estándar de problemas y soluciones, en modelos que se construyen en tipificaciones de problemas identificados prototípicos y en ciertas soluciones también típicas asociadas a ellos. Es evidente la importancia de la sistematización de casos concretos, y el análisis de casos especiales, para la integración de un conocimiento práctico que permita potenciar la visión teórica-metodológica en sinergia con la experiencia sistematizada, como una especie de manual” (Galindo, 2014).

En síntesis, debe entenderse a la comuniconomía como la estandarización de problemas y soluciones en modelos construidos de tipificaciones, tanto de problemas como de soluciones asociadas.

Para Galindo (2014), la relevancia del análisis de casos es de vital importancia para la ingeniería en comunicación social, pues cada uno de ellos le provee de las circunstancias concretas para completar el tipo de conocimiento prácticos necesarios

para la estandarización de diagnósticos y sondeos de solución. El estudio de esos casos concretos le da la oportunidad al ingeniero social de explorar tensiones y tendencias en la vida social; la experiencia sistematizada en casos permite estudiar situaciones y circunstancias previas similares, para que, en ámbitos específicos de la configuración social, se construyan perfiles de acción deseables en la operación general inicial a partir del diagnóstico realizado, y así finalmente, concretar la llamada comuniconomía; es decir lo que se podrá observar más adelante como los comunimétodos para este caso en específico.

Estrategia metodológica para la obtención de información en este caso

Como se ha podido observar, la ingeniería en comunicación social se basa en la información clara y detallada que se pueda recopilar para la formulación de sus casos, así como también para las propuestas y perspectivas de análisis.

El enfoque metodológico que se estableció fue cualitativo: por la naturaleza del objeto de estudio fue documental, en su etapa preliminar, y de campo posteriormente con los involucrados y beneficiarios de este proyecto; por sus objetivos es una investigación aplicada; por temporalidad fue seccional; y por la profundidad de los conocimientos buscados fue exploratoria. Por último, se estableció el diseño de investigación en tres etapas: recopilación de información, análisis de la información recopilada y escritura de resultados.

La recopilación de información en trabajo de campo se realizó por medio de etnografía con las herramientas de observación, transectos (Villasante, 2006) y entrevistas semiestructuradas, considerando como informantes clave a los precursores de la pequeña empresa y sus colaboradores, de tal manera que se obtuvo la visión interna y externa del corazón de la organización, mediante la opinión de los dueños, sus colaboradores familiares y colaboradores distintos a la familia. Esto hizo que se contara con una perspectiva integral si consideramos a los actores que conforman la estructura inmediata o entorno interno del negocio. También se ha considerado el punto de vista de los clientes, de forma indirecta, por medio de la información proporcionada por los entrevistados sobre los comentarios y sugerencia de los consumidores.

En el presente estudio de caso, el primer momento consistió en hacer etnografía bajo una mirada comunicológica, enfocada al desarrollo de la dinámica organizacional y comercial mediante visitas, observación y entrevistas. Posteriormente se analizó la información recabada y se sintetizó en las tendencias y trayectorias, definiendo los programas narrativos, a partir de la indagación de la estructura del núcleo social en su actividad empresarial. Finalmente se presentó la propuesta de comuniconomía, la conformación de la proposición de comunimétodos de lo que esta pequeña empresa realizó como estrategia para superar la crisis que trajo la contingencia por la COVID-19. A continuación se presentan algunos de sus principales comunimétodos.

Antecedentes de la organización

Hablar de Ferreterías Javi en San Luis Potosí es sinónimo de alternativas de solución a necesidades del hogar, plomería, electricidad, pintura, entre otros; un lugar donde casi todo se puede encontrar. Se trata de una empresa que se pudiera decir que conforma un corporativo familiar muy especial, una serie de organizaciones consolidadas que ha subsistido a diversas circunstancias y que ha avanzado al menos a dos generaciones siguientes y extendido a otros familiares.

Se ha tomado el caso de esta organización mipyme familiar ya que es parte de un estudio que desde 2015 se ha desarrollado y en el cual los dueños han participado, pero sobre todo porque es una organización nueva dentro de una historia familiar y además es de las organizaciones que, desde el estudio raíz, ha mostrado un crecimiento constante y continuo, situación que es poco común visualizar en este tipo de empresas por su tamaño y constitución.

A continuación, se presenta un breve recorrido histórico para conocer los antecedentes de esta mipyme familiar.

Década de los sesenta del siglo pasado

Ferreterías Javi o “la Javi”, como se le identifica a esta ferretería en el mercado potosino, nace con la necesidad del patriarca. Sin embargo, este comercio no nace con este giro sino como una tienda donde se comerciaban abarrotes en el centro de la ciudad de San Luis Potosí.

Esta empresa se fue consolidando, creciendo y avanzando, pues proveía de alimentos naturales y envasados, vinos, licores, salchichonería, lácteos, panadería, mercería entre otros, lo que se pudiera considerar una muy bien armada tienda de conveniencia de la colonia o un pequeño supermercado en la actualidad, ya que contaba siempre y en lo posible con ideas innovadoras ante la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Al inicio este comercio se trabajaba con el apoyo de los dueños y los hijos de la familia, posteriormente tuvo que contratar colaboradores externos para poder dar la atención necesaria.

Década de los ochenta y noventa del siglo pasado

El dueño del negocio familiar, desgastado por la exigencia de una empresa de productos de conveniencia, mermas de los productos, robos “hormiga” por clientes y colaboradores, y por el natural crecimiento de los hijos de la familia, decidió cambiar de giro y traspasar la tienda de abarrotes, tras lo cual encontró oportunidad en el giro de ferretería y pailería, y tomó oportunidad de comercializar este tipo de productos con las relaciones ya establecidas con proveedores por otros familiares en otra zona del país.

La decisión fue la de dejar el negocio de abarrotes y tomar el nuevo giro de pailería y ferretería. Así fue como inició Ferreterías Javi que se ubicaban en otra dirección

las partir de las alternativas y el estudio de este nuevo giro, se empieza a formar y consolidar la empresa.

La forma de trabajo de la empresa familiar seguía siendo la habitual y ya probada anteriormente, en donde la familia colaboraba con el manejo de la tienda y atención al público, pero por razones naturales como, la exigencia de repentinas diferencias de opinión y, sobre todo, la expansión de la familia por medio de nuevos núcleos familiares, el dueño decidió abrir nuevas sucursales para sus hijos, brindándoles apoyo intelectual, recursos financieros, *expertise*, productos y procesos para que uno a uno, todos sus hijos, hubiesen de construir su propio patrimonio y empresa individual, sin dejar de tener la primera ferretería como origen, punto de unión y referencia para el desarrollo de las sucursales.

En la actualidad se cuentan con diversas sucursales de Ferreterías Javi, cada una a cargo de hijos diferentes e independientes del resto, pero todos teniendo recursos, administración y responsabilidades de manera individual. No obstante, nunca han dejado de apoyarse entre la familia mediante el préstamo de mercancías o relaciones comerciales con los distintos proveedores.

En la segunda década del siglo actual

Hasta que cada uno de los hijos de la familia tuvo su sucursal, los integrantes de la familia eran trabajadores asalariados en alguna de las tiendas. Es en 2010 el hijo menor, junto con su esposa, tienen la oportunidad de adquirir un terreno en una nueva zona de auge de desarrollo local, donde posteriormente abrirían su propio negocio de Ferreterías Javi, denominado Ferre Sayer Javi.

Ilustración 1. Fachada de Ferre Sayer Javi



Fuente: archivo personal

Para echar a andar este negocio, los más jóvenes dueños han tenido que hacer diversos sacrificios para ahorro, construcción, pago y desarrollo del patrimonio empresarial; y se han enfrentado a dificultades económicas, deficiencias de operación para la apertura o conflictos con los colindantes tradicionales al negocio. Sin embargo, con el ejemplo del desarrollo que les antecede entre toda su familia nuclear, ahora conformada con sus hijas, han venido dando forma y consolidando esta empresa. Es en esta sucursal en donde se ha llevado a cabo el estudio y seguimiento de la organización desde septiembre del 2015.

La búsqueda de alternativas y la disposición a realizar esfuerzos de trabajo en esta creciente mipyme, los llevó a explorar creativamente para la adaptación de estanterías, ajuste de manejo en tienda, encuentro de medios para abastecimiento a sus clientes entre otros, lo cual los han llevado actualmente a posicionar el negocio como sucursal independiente y como parte del “consorcio familiar”.

Ilustraciones 2 y 3

Estantería de la empresa proveniente de la reutilización de materiales plásticos y adecuada a las necesidades de la organización



Fuente: archivo personal

Al tratarse de una nueva generación de la familia, el nuevo propietario ha tomado cursos de capacitación y *coaching* para entender la administración moderna de negocios, se ha acompañado de su esposa e hijas para involucrarlas en la administración y aplicación de nuevas tecnologías en la tienda a fin de encontrar opciones de mejora en el trato al cliente, al tiempo que se ha allegado de colaboradores con el perfil necesario para desarrollar la atención al cliente de una manera amable y adecuada. Todo esto con la finalidad de aprovechar la experiencia de las prácticas tradicionales de cómo llevar este tipo de negocio pero también buscando la actualización constante para poder estar a la vanguardia ante la competencia de las mismas sucursales de sus familiares, pero sobre todo de la competencia no directa familiar y de otros corporativos locales, nacionales e internacionales.

Actualmente, FerreSayer Javi es un establecimiento con sus propios clientes derivados de su ubicación, trato y relaciones comerciales con compradores que ya han demostrado su lealtad a esta sucursal.

Ferre Sayer Javi en la contingencia por COVID 19

A partir del estudio inicial y seguimiento de esta empresa por quienes suscriben, y en respuesta a la convocatoria de la que resulta este texto, se tomaron adicionalmente a las técnicas de investigación ya establecidas por los autores que fueron observación, transectos y entrevista semiestructurada para conocer la operatividad de la organización, los instrumentos para recopilación de información basados en una guía de entrevista semiestructurada con la temática de resiliencia empresarial como respuesta ante la contingencia por la pandemia de COVID-19. En ella se indagó sobre los aspectos de situación en la contingencia, afectaciones, identificación de planes estratégicos, reacciones, actitudes y aprendizajes en el período mencionado. Como resultado integrado de las diversas formas de obtención de información, se enlistan a continuación algunos aspectos determinantes para enfrentar de la contingencia por la pandemia por COVID-19 en este negocio.

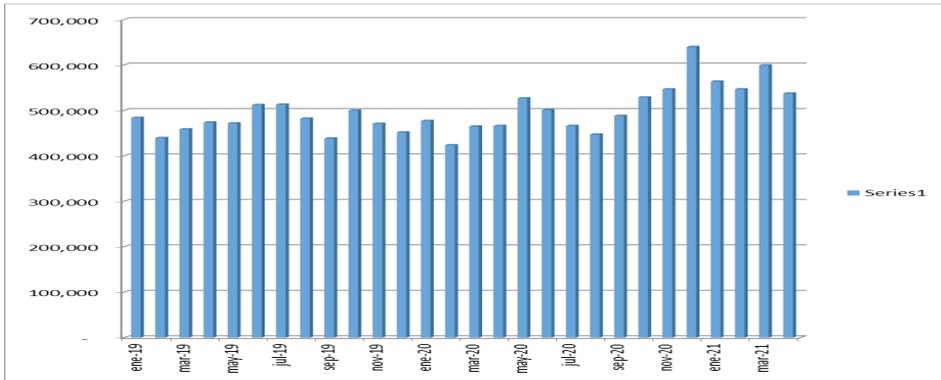
Las afectaciones por la pandemia de COVID-19 han sido, afortunadamente, un poco diferentes en la mayor parte de las mipymes en donde las bajas significativas de ventas han llevado al desgaste financiero o incluso al cierre de los negocios. En este caso, si bien las ventas se modificaron, se observaron las siguientes situaciones.

Mayor número de clientes acudió a la empresa Ferre Sayer Javi, además al permanecer la sociedad en confinamiento se hacía un mayor uso de las casas habitación, había más desgaste o bien se emprendieron proyectos de mejora y remodelación a las construcciones.

El incremento en ventas fue positivo, no en proporción directa con el número de clientes, pero sí con una ligera tendencia de incremento. Al inicio de la pandemia incluso hubo una baja de ventas, la cual se recuperó conforme el confinamiento se alargó. Se adjunta una ilustración donde se muestran las variaciones en ventas del negocio donde se observa que al inicio de la pandemia hubo una baja que después

se fue recuperando y tiene diferenciaciones, sin embargo en el total se reconoce un crecimiento leve pero positivo para la empresa.

Ilustración 4. Comportamiento de ventas de la empresa durante la pandemia



Fuente: información proporcionada por el dueño de la empresa

Nota: por motivos de seguridad se han borrado las cantidades presentadas, dejando solamente la ilustración con datos de meses para observar la tendencia en el monto de ventas.

Al inicio de la contingencia, y por requerimientos derivados del semáforo regulatorio, afectó la limitación en horarios, ya que había menos capacidad de atención por horas recortadas, situación que también perturbó a la organización en su operación. Otra de las afectaciones de la empresa, pero en este caso en el ámbito emocional, fue primero por el temor de los clientes a asistir a la compra de artículos de ferretería, pailería y pinturas, ya que se limitaban a comprar solamente artículos de primera necesidad presumiblemente que buscando la sana distancia. No obstante, a medida que pasó el confinamiento la afluencia se normalizó.

Ilustración 5. Atención a clientes en establecimiento con medidas sanitarias



Fuente: archivo personal

Posteriormente vino la afectación que sufrió el personal de la empresa, pues en algunos casos, y a pesar de los cuidados, capacitación, ajuste de mobiliario y medidas de sanidad, se incomodaban al asistir al trabajo, estar en contacto con personas, ante el conocimiento de casos de COVID-19 en otros miembros del grupo, indirectos o clientes, motivaba un grado de estrés laboral en la organización, con colaboradores con temor contagio y momentos incómodos a raíz de la contingencia.

En cuestión de planeación estratégica de la empresa, ésta sí sufrió un rezago en la consecución de objetivos a mediano plazo establecidos, tales como el crecimiento en la edificación y planes de expansión de productos, servicios y en consecuencia de nuevos clientes.

Como toda situación, se tiene al menos dos caras y ante la situación por contingencia, Ferre Sayer Javi ferretería también tuvo la posibilidad de experimentar aspectos favorables para el desarrollo organizacional de la empresa, los cuales se enlistan a continuación:

- Nueva capacitación de los temas requeridos por las normas gubernamentales, al mismo tiempo que se pudieron aumentar y reforzar otros temas con los nuevos colaboradores, tales como aspectos de seguridad e higiene, servicio y atención al cliente, adaptación de ventas de mostrador, aspectos sobre la contingencia y la pandemia, así como salud en general.

Ilustración 6

Adecuación de mostrador y colaboradores con medidas de sanidad para prevención



Fuente: archivo personal

- Se renovó la imagen de la tienda ante la necesidad de la señalética requerida.
- Se ajustaron procesos habituales, como el ser más rígido en el pago de mercancías en un lugar establecido y no a lo largo de mostradores, de tal forma que la clientela, pero sobre todo los colaboradores estuvieran en menor contacto con los asistentes.
- Se consideraron nuevas formas de tener inventario derivado de la crisis por pandemia, por ejemplo la previsión de artículos como mascarillas, diversos modelos de caretas, equipo de seguridad, así como procesos similares a *just in time* en artículos de pintura, remodelación y para arreglo de construcciones.
- Conocimiento de otras formas de venta, promoción y atención al cliente: ejemplos de lo anterior es la consideración de extensión de canales de promoción y venta a través de medios digitales y herramientas de comunicación e información; proporción del servicio de venta a domicilio con módulos de tarjeta móviles; entregas de mercancía a domicilio en casos de clientes particularmente especiales (por cantidad de bienes comprados, edad de los clientes, circunstancias de salud de los consumidores); aviso de existencia de mercancías agotadas; y explicación de características, atributos y uso de algunos productos en redes sociales.
- Se tomó una postura más previsor y se logró tener una visión de prospectiva, a partir del análisis del comportamiento de las ventas, el manejo de inventarios y el análisis de la conducta de los consumidores. Ahora se prevén inventarios, acciones preventivas de seguridad e higiene, administración de proyectos y muy específicamente se reconoce la necesidad de retomar la planeación estratégica del negocio.
- Se consideran nuevas formas para recibir pedidos y buscar alternativas para entrega de productos, como por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos, programación de pedidos periódicos, así como calendarización de entregas en tienda o a domicilio.
- Se volvieron a abrir las puertas a la escucha de opiniones, opciones y alternativas de los colaboradores y familiares para enfrentar de la mejor manera la contingencia dentro de la actividad económica.
- Se fortaleció la actitud y resiliencia individual, organizacional y familiar ante los momentos de menor afluencia y venta en la empresa.
- Se realizó *benchmarking* sobre la distribución y logística en establecimientos del mismo ramo y otros giros para optimizar las prácticas comerciales, por ejemplo, proporcionar el gel antibacterial mediante dispositivos en pedal para evitar el contacto directo con el envase del mismo entre los clientes.

Ilustración 7

Resultados de benchmarking al proporcionar gel sanitizante con dispositivo de pedal



Fuente: archivo personal

274

- Se consideraron sugerencias, recomendaciones y tips de clientes, sobre atención en tienda, medidas de sana distancia, procedimientos de realización de pedidos y entregas de mercancías, cotizaciones e información de precios.
- Se reconoce la necesidad de iniciarse en la promoción por redes sociales y recursos tecnológicos, ya que las personas no encuentran información sobre los productos que ofrece la empresa sin tener que acudir al establecimiento.
- Mejora y reforzamiento de buenas actitudes entre los colaboradores y familiares para lograr el objetivo empresarial y las relaciones interpersonales entre los participantes del negocio.

Comunimétodos: el caso de una mipyme ferretera en la ciudad de San Luis Potosí

Dentro de la vida operativa de las organizaciones, ya sean lucrativas o no lucrativas, la función de operaciones es esencial, pues a partir de ellas es posible la producción, venta y entrega de bienes (pensando en los productos, servicios o ideas del mercado y lo que respecta a este negocio) que son considerados de valor para los clientes o interesados en ellos dentro de la economía global, y que además de ellos dependen para sobrevivir o prosperar en la sociedad y en el mundo. Dichas decisiones tienen como propósito maximizar el valor de los bienes entregados a los clientes a través de la totalidad de la cadena de suministro.

En términos comunicológicos de la metodología ICS, los comunimétodos son los métodos que las personas desarrollan para facilitar sus procesos de socialización y con ello el cumplimiento de algún objetivo en específico.

La finalidad de los comunimétodos es formular una síntesis o guía para casos con circunstancias similares, los cuales proporcionan la oportunidad de construir modelos que incurran en los objetivos de determinados grupos sociales en contextos y escenarios específicos. Es pertinente señalar que la metodología aplicada en este proyecto fue retomada de la intervención que se realizó entre los años 2013 y 2018 en diversas mipymes de San Luis Potosí, con la intención de construir diversos comunimétodos que favorecieran la configuración de una estrategia administrativa y comercial que permitiera su consolidación, ya que, como señalan diversos reportes, la vida de una mipyme es relativamente corta. Esta condición se agudizó, por cierto, durante la pandemia por COVID-19, de tal forma que es conveniente tener presente y recordar en todo momento, los siguientes comunimétodos que contribuyen desarrollo favorable de las mipymes.

1. Comunimétodo sobre funciones de comunicación y planeación en microempresas familiares

Identificador: funciones de comunicación

Acciones desarrolladas:

- Mantener buenas y constantes formas de comunicación entre los colaboradores en general y con los miembros de la familia para tratar asuntos de la producción, ajustes, dificultades y mejoras, análisis de las causas, efectos y consecuencias.
- Revisar periódicamente las actividades planteadas y realizadas.
- Crear formatos y procedimientos para regular las compras, proveedores, manejo de inventarios, mejora continua y administración de mermas.
- Formalizar planeaciones y programas que atiendan a las necesidades específicas de los clientes.
- Realizar comparativos (*benchmarking*) con la competencia para estar siempre en un mínimo de *statu quo* con los proveedores del sector y ramo económico.

2. Comunimétodo sobre funciones de finanzas en microempresas familiares

Identificador: funciones de finanzas

Acciones desarrolladas:

- Continuar o no dejar de llevar los registros contables y cálculo de impuestos.
- Cumplir con las obligaciones fiscales de la organización en tiempo y forma.
- Contar con una mayor estructuración, planeación y control de los cobros y pagos.
- Ser muy cuidadoso con la administración del flujo de efectivo y de contar con liquidez.

3. *Comunimétodo sobre funciones de mercadotecnia en la estrategia de producto en microempresas familiares*

Identificador: funciones de mercadotecnia: producto

Acciones desarrolladas:

- Continuar con el diseño, características y beneficios del producto ofertado
- Conservar el grado de satisfacción de los productos y los servicios, manteniendo el nivel de calidad
- Seguir considerando las quejas y sugerencias de los clientes, como las entregas a domicilio, atención preferencial, entre otras.
- Formular paquetes de productos, paquetes de productos complementarios y sustitutos.

4. *Comunimétodo sobre funciones de mercadotecnia en la estrategia de precio en microempresas familiares*

Identificador: Funciones de mercadotecnia: precio

Acciones desarrolladas:

- Mantener precios competitivos.
- Ofrecer tácticas de afinación de precios bien planeadas para lograr posicionamiento e incremento en ventas inmediatas.
- Realizar un comparativo de precios de los competidores.

5. *Comunimétodo sobre funciones de mercadotecnia en la estrategia de plaza en microempresas familiares*

Identificador: funciones de mercadotecnia en plaza

Acciones desarrolladas:

- Contar con la existencia suficiente de productos para lograr la distribución adecuada.
- Poseer herramientas y equipo para la distribución de productos al menudeo y mayoreo, en venta personal.
- Seguir siendo cuidadoso con la distribución del producto ofrecido como medida de reducción de productos dañados, mermas y desperdicios.
- Identificar nuevos canales de distribución que permitan mayor cobertura del mercado, considerando alianzas estratégicas para esta actividad.

6. *Comunimétodo sobre funciones de mercadotecnia en la actividad de análisis del comportamiento del consumidor en microempresas familiares*

Identificador: funciones de mercadotecnia: análisis del comportamiento del consumidor

Acciones desarrolladas:

- Mantener un registro de los clientes y sus características para identificarlos.
- Continuar considerando las sugerencias de los clientes para proporcionar el mejor servicio.
- Seguir favoreciendo a los clientes leales con facilidades de pago, por ejemplo.

7. Comunimétodo sobre funciones de mercadotecnia en el aspecto de competencia y proveedores en las microempresas familiares

Identificador: funciones de mercadotecnia: competencia y proveedores

Acciones desarrolladas:

- Tener claridad de quienes conforman la competencia de la organización, así como de la ventaja diferencial de los mismos para contar con una contraoferta de productos y servicios que contribuyan con la ventaja competitiva de la empresa.
- Contar con un registro de proveedores alternos para poder tener siempre un buen surtido de materiales y suministros que permitan cumplir con la operación de la organización.
- Procurar alianzas con la competencia y proveedores que permitan subsanar diferencias de surtido y calidad en los materiales y suministros para los productos y servicios que se ofrecen al mercado.
- Tener buenas relaciones con los proveedores para poder contar con facilidades y ventajas.

8. Comunimétodo sobre funciones de mercadotecnia en la actividad de atención y servicio a clientes en las microempresas familiares

Identificador: funciones de mercadotecnia: atención y servicio a clientes

Acciones desarrolladas:

- Continuar brindando una buena atención y servicio a los clientes.
- Mantener el nivel de satisfacción de los clientes por los productos y servicios de la empresa.
- Cuidar sugerencias a los clientes respecto de los productos y servicios; así como cumplimiento de garantías cuando sea necesario.
- Acrecentar la cantidad de clientes por la causa de una buena atención y servicio.

9. Comunimétodo sobre el rol de la familia en el desarrollo empresarial en las microempresas familiares

Identificador: rol de la familia en el desarrollo empresarial

Acciones desarrolladas:

- Tomar en cuenta las propuestas de los familiares y colaboradores para el desarrollo del proyecto empresarial durante la crisis.
- Diferenciar los períodos de trabajo y los tiempos de convivencia familiar.

10. *Comunimétodo sobre logros y problemáticas del desarrollo empresarial en micro empresas familiares*

Identificador: logros y problemáticas del desarrollo empresarial

Acciones desarrolladas:

- Mantener el nivel de trabajo, esfuerzo, calidad, cuidado, atención y servicio a los clientes.
- Continuar con el cumplimiento y distribución a tiempo de los productos y servicios.
- Permanecer con el mantenimiento, limpieza, seguridad e higiene de las instalaciones.
- No gastar más de los ingresos percibidos.
- Mantener un fondo de ahorro para contingencias.
- Evitar retrasos en pagos y evitar el crecimiento de la cartera de crédito, aunque no siempre sea posible.
- Evitar conflictos familiares que afecten el desempeño de la organización.

278

Conclusiones y reflexiones finales

El programa metodológico de la ingeniería en comunicación social parte de la premisa de que por la comunicología se observan y construyen posiciones de la vida social en sus operaciones y configuraciones, para entonces poder apuntar hacia el futuro con modificaciones, reducciones, aumentos o mantenimiento de ellas para que el sistema social pueda seguir desarrollándose.

Por esta finalidad es tan importante la sistematización de casos concretos y especiales que permitan conformar un conocimiento desde la praxis. Trabajar desde esta perspectiva facilita el objetivo de proponer un paquete de posibilidades en aplicaciones técnicas dentro de un diseño general para diversos escenarios, de futuros pertinentes o deseables de las microempresas familiares.

La sistematización de cada caso de estudio cumple la tarea propia de la comuniconomía: identificar regularidades e irregularidades de su práctica en programas narrativos, para que a partir de ahí se configuren modelos o comunimétodos dentro de un sistema que presenta disposiciones similares, es decir aplicables a otros casos de empresas parecidas o que estén pasando por la misma situación.

La definición de los comunimétodos (la práctica para las organizaciones) aquí presentada se llevó a cabo a partir del diagnóstico, el análisis de la estructura, diseño y operación de la microempresa familiar potosina Ferre Sayer Javi, desde la voz de los involucrados y dentro de la práctica cotidiana observada por ellos y el investigador durante un periodo de ocho meses en esta última fase de investigación. En este proyecto se trabajó en la identificación de 10 comunimétodos en los que se señalen sugerencias de trabajo para la consecución en la práctica de sus funciones y roles administrativos, operativo, comerciales y familiares, lo anterior con una base y criterios similares obtenidos del tratamiento de la información, categorización y codificación de los testimonios recopilados y examinados.

Esa misma naturaleza, que fue guía en el estudio, es la que motiva el abordaje de la presente investigación: que sea la experiencia de un caso, en particular uno de éxito, la que sirva de modelo o sugerencia a otras mipymes. Es verdad que las circunstancias y condiciones del mercado favorecieron a este tipo de pequeñas empresas, pues la gente en casa empezó a ocupar su tiempo en cocinar, hacer ejercicio o atender aquellas mejoras o arreglos que había estado postergando, después de todo no había mucho qué hacer y la recomendación general la de quedarse en casa. No obstante, fue la necesidad de ingresos económicos también llevó a abrir nuevos mercados, motivar otros comportamientos en el consumidor y abrir escenarios nunca antes vistos, donde sólo algunos vieron oportunidad.

En condiciones “normales” (si se permite la expresión) las microempresas familiares no tienen suficientes estrategias para responder ante las transformaciones de un mercado que suele ser caprichoso por naturaleza; su común falta de experiencia en la gestión conlleva falta de organización, innovación tecnológica, mercadotecnia o correctos procesos contables, entre otros. Es claro que este tipo de organizaciones cuentan con retos importantes por resolver si buscan un proceso de desarrollo sostenible. Ante panoramas adversos y completamente inusuales esa situación se agrava, sobre todo en aquellas empresas que son de reciente creación o que no habían logrado consolidar sus procesos más elementales. La relevancia adicional de estos comunimétodos es que se derivan de un estudio mayor donde se construyeron de manera participativa con la voz, sugerencia y opinión de los mismos emprendedores de mipymes.

Entre otras, ésta es la principal razón que justifica este estudio, el cual pretende ser un ejercicio orientador durante el periodo que dure la pandemia y sus efectos, éste es entonces un texto para uso general, pero con atención especial a circunstancias contingentes, justamente donde es indispensable cuidar aún más el desarrollo de la organización para contrarrestar los hechos o influencias contrarios al ejercicio cotidiano de la empresa, donde toca ser resiliente, dinámico y en exceso proactivo, no paralizado ante las problemáticas que surgen de repente en el mundo

Como investigador social se tiene la posibilidad de contribuir con el cumplimiento y los compromisos de la ciencia frente a la sociedad, reconceptualizando y llevando de un papel intelectual o científico a uno más integral con sentido práctico del conocimiento, que promueva la participación activa de sus involucrados y en pro de una ciencia social

aplicada y no sólo interpretativa. El siguiente paso es continuar con la metodología que implica el diseño de soluciones y su aplicación técnica en otros casos que no han tenido el mismo destino, como aquellas que están en caída libre desde que se declaró la contingencia y que aun ahora se mantienen en la lucha por sobrevivir, más por carácter y necesidad que por estrategia y conocimiento.

A esas micro empresas familiares son las que este equipo de trabajo acompaña ahora, aprendiendo en colectivo y promoviendo procesos de construcción de cultura de participación (García, 2014), donde la experiencia de unos impacte positivamente en otros después de todo.

Este texto ha sido dedicado a los señores Javier MA y la señora Esther HF, precursores de Ferreterías Javi, estando seguros de que ya ven y conducen a su familia desde otro plano.

Referencias

- Galindo, J. (2011). Ingeniería en comunicación social y deporte. INDECUS A.C.
- Galindo, J. (2014). Ingeniería en comunicación social. Hacia un programa general. BUAP.
- García, E. (2014). Introducción a la cultura de participación. participación, currículum y educación superior. Universidad del Centro de México y Grupo hacia una Ingeniería en Comunicación Social.
- Krick, E. (2012). Introducción a la ingeniería y al diseño en la ingeniería. Limusa.
- Miller, D. y Schimdt, W. (1992). Ingeniería industrial e investigación de operaciones. Grupo Noriega Editores.
- Rodríguez Villasante, T. (2006). Desbordes creativos. Estilos y estrategias para la transformación social. Catarata.
- Romero, O.; Muñoz, D. y Romero, S. (2006). Introducción a la ingeniería, un enfoque industrial. Cengage Learning.
- Wright, P. (1994). Introducción a la ingeniería. Pearson Educación

Semblanza de los autores

Luisa Renée Dueñas Salmán: doctora en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario, por la UNAM-UADEC. MBA en Mercadotecnia Estratégica, por la Universidad de Lincolnshire, Inglaterra. Especialidades en Investigación Participativa por la Universidad Complutense de Madrid, España, y en Metodología Socioeconómica por el ISEOR, Lyon, Francia, licenciatura en Contaduría Pública por la UASLP. Emprendedora de mipymes. Cuenta con el reconocimiento y renovación al perfil deseable del Prodep y es dictaminado en diversas publicaciones. Profesora investigador de tiempo completo en la Universidad Politécnica de San Luis Potosí y miembro del CA Desarrollo local y competitividad empresarial y del Gicom. Correo electrónico: lureds@hotmail.com

Edgar Josué García López: doctor en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario por la UNAM y la UA de C. Con estudios de grado y posgrado en Educación, comunicación, metodologías de investigación y metodologías participativas. Investigador, docente y gestor educativo. Consultor en el sector público y privado. Analista y gestor de micro y pequeñas empresas. Miembro fundador del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (Gicom) y de otros seminarios y programas de investigación e intervención. Ha publicado diversos artículos, libros y capítulos de libro sobre sus áreas de interés. Es investigador de tiempo completo en la Universidad del Centro de México (Ucem) en San Luis Potosí. Correo electrónico: edgarjosuegl@hotmail.com

Agradecimientos

Con especial agradecimiento a los señores Rubén y Ada por permitirnos tomar su caso de éxito para estudio y seguimiento organizacional.

Leonardo Hernández-Peña, María Eugenia Guerrero Chan, Félix Alberto Díaz Moreno

ESTRATEGIAS RESILIENTES IMPLEMENTADAS POR EMPRESAS TIC ANTE LA PANDEMIA DE COVID-19

Universidad Tecnológica de la Costa

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo conocer las estrategias de resiliencia que las empresas del sector TIC implementan ante la pandemia de COVID-19. Se implementó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo para realizar el análisis estadístico a la aplicación del cuestionario resiliencia empresarial. Para lograrlo se implementó una muestra no probabilística, por conveniencia, de empresas relacionadas con las TIC que tienen convenios para que los alumnos de una Universidad Tecnológica del pacífico mexicano puedan realizar estadías y servicio social

en dicha área tecnológica. Los resultados obtenidos reflejan que las empresas cuentan con fondos y planes estratégicos en caso de crisis, pero tuvieron afectaciones en aspectos humanos como lo es demasiado estrés laboral y empleados que prefieren trabajar desde casa por la pandemia. Entre las estrategias implementadas por las empresas resaltan aquellas involucradas con las TIC, como lo son la mercadotecnia digital en redes sociales, marketing por correo electrónico, trabajo a distancia (*home office*), videoconferencias informativas y capacitación en línea. La capacidad

de improvisación, la resistencia ante la presión, la actitud resolutiva, la actitud positiva y garantizar el buen ambiente laboral fueron las actitudes resilientes de las empresas. Mientras los aprendizajes que presentan son el estar capacitado

permanentemente en el uso de las TIC, las cuales deben estar integradas en todos los procesos. Asimismo se debe aprender a usar las redes sociales en beneficio de la empresa.

Introducción

Desde 2020 se está viviendo la pandemia de COVID-19 y muchos sectores como el educativo y el empresarial se han visto afectados y han tenido que establecer acciones para adecuarse a esta nueva situación de socialización y supervivencia. Es notable que tanto a nivel social como operativo las empresas tuvieron que ajustarse a ciertas reglas o normas que el sector salud a nivel nacional implementó con el programa “Quédate en casa”. Ante esto, muchas empresas han tenido que luchar contra la pandemia para poder subsistir debido a las condiciones actuales y de esta forma poder continuar con sus operaciones que se vieron afectadas según su giro empresarial.

Las empresas relacionadas con las tecnologías de la información y comunicación (TIC) no estuvieron exentas de esta pandemia y tuvieron que adecuarse y ajustarse a diferentes modos de trabajo que las propias TIC permiten llevar a cabo. Un ejemplo de ellos es el *home office* o teletrabajo, que tanto sus empleados como practicantes tuvieron que implementar para atender sus actividades cotidianas. En el caso de los practicantes universitarios, tuvieron que realizar sus estadías y servicio social mediante el teletrabajo como una medida de seguridad tanto para ellos como para el personal que labora en las empresas. Debido a esta nueva modalidad de trabajo organizacional surge la necesidad de estudiar la resiliencia que las empresas del sector TIC que reciben universitarios practicantes han llevado a cabo ante la pandemia de COVID-19.

La necesidad de investigar las estrategias y afectaciones que han tenido las empresas relacionadas con el sector de las TIC ante la pandemia de COVID-19 surge debido a que actualmente este tipo de experiencias demuestran la capacidad que tienen las empresas en general para afrontar situaciones adversas y la forma de innovar y ejecutar acciones para salir adelante en el sector empresarial.

El objetivo de esta investigación es conocer las estrategias de resiliencia que las empresas del sector TIC implementan ante la pandemia de COVID-19. Como objetivos específicos se tuvieron: 1) conocer los planes estratégicos que las empresas TIC tienen en caso de crisis o desastre 2) conocer las afectaciones por COVID-19 que las empresas TIC presentan 3) conocer las estrategias implementadas por empresas TIC ante la contingencia de COVID-19 4) conocer las actitudes resilientes presentes en las empresas TIC durante la contingencia de COVID-19 y 5) conocer el aprendizaje que las empresas TIC presentan ante la contingencia de COVID-19.

Revisión de la literatura

Planes estratégicos de empresas en caso de crisis o desastres

Es importante que las empresas tengan un plan estratégico porque con base en ello podrán prever y tomar decisiones a futuro dentro de sus actividades, así como visualizar nuevas oportunidades y amenazas. Munch (2006) establece que el plan estratégico “es también conocido como plan maestro o plan de negocios; en él se plasman los elementos del proceso de planeación”.

La investigación que hizo Alfaro (2020) en la empresa Servitec S.A. tuvo como objetivo analizar la importancia del plan estratégico que la empresa utiliza. Las técnicas de recolección de datos que se utilizaron para obtener información fueron la entrevista y el análisis documental. El método que se utilizó fue de enfoque mixto de manera cualitativa y cuantitativa, donde se aplicó un análisis externo de la empresa mediante el modelo de PESTEL y de las cinco fuerzas de Porter. También se hizo uso de la matriz MPC y BCG, y se elaboró un análisis interno de la empresa haciendo uso de las 7S e Ishikawa, lo que permitió realizar un análisis cualitativo FODA. Las conclusiones a las que se llegaron fueron la importancia de la realización de un análisis interno y externo de la empresa que permitirá conocer cuáles son sus ventajas y desventajas ante el mercado donde se ubica, así como las próximas estrategias por aplicar para alcanzar sus objetivos, y cómo logrará un resultado eficaz dando el debido seguimiento.

Actualmente, las empresas deben de estar preparadas ante cualquier tipo de situación que se pueda presentar y que les afecte de manera directa e indirecta en sus negocios. Es por eso que, para prevenir y actuar ante incidentes de seguridad, deben contar con un plan estratégico que les permita poder recuperarse en un lapso de tiempo que les permita continuar con sus actividades y disminuya el impacto financiero, cuide a los clientes y la reputación de la empresa, así como proteja la información.

Según la definición de Manene (2013) las estrategias empresariales son “el conjunto de acciones que conducen a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y factible de ser defendida ante la competencia, por medio de la armonización entre los recursos y capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el fin de satisfacer los objetivos y necesidades de los diversos grupos participantes en la organización empresarial” (p. 1).

En una investigación realizada por Rodríguez, Tagle y Granados (2020), analizaron las estrategias que han puesto en marcha empresarios del sector curtidor de León, Guanajuato, frente a la COVID-19, para ver cómo han salido adelante ante esta crisis económica y sanitaria. La metodología que llevaron a cabo fue realizar un estudio de tipo descriptivo, en la cual se reflejó el daño económico que se dio por el problema de la pandemia a nivel mundial a través de la aplicación de una encuesta a todas las personas del ámbito económico de esta industria. También realizaron entrevistas al director y coordinador del área de recursos humanos de la Cámara de la Industria de la Curtiduría (Cicur). En los resultados que obtuvieron se muestran un gran número de daños económicos que se traducen en una reducción económica y pérdida de trabajo

con una alta incertidumbre de que se reanude, además están las estrategias que las empresas de dicho sector han puesto en práctica. La limitación que tuvieron fue que la comunicación no se pudo llevar de forma directa con las personas involucradas en el proceso productivo, por lo cual tuvieron que trabajar en equipo con la Cicur en las plataformas virtuales para poder aplicar la encuesta. El instrumento lo diseñó la Cicur en conjunto con éstos, en donde los investigadores fueron los que se encargaron de hacer el análisis de los resultados obtenidos y elaborar el reporte final. Dentro de los hallazgos encontraron que ante la situación por la COVID-19, las empresas curtidoras de León, Guanajuato, pusieron en práctica estrategias para poder sobrevivir y así poder continuar con su producción. Además, los gobiernos locales como las personas productivas locales llevaron a cabo acciones dirigidas a fortalecer las actividades económicas locales.

En la investigación que hizo Pacheco (2016), cuyo objetivo fue desarrollar una propuesta de un plan de contingencia de tecnologías de la información (TI) por parte la empresa Logiciel, se basó en un modelo de marcos de referencia enfocado en la continuidad del negocio. Se aplicaron cinco criterios de exclusión para reducir el listado de 43 marcos de referencia, quedando seis marcos de referencia. Para el análisis de la evaluación de riesgos se inició con un listado de 40 marcos de referencia quedando cuatro criterios de exclusión. Se realizó un análisis comparativo para poder determinar las principales etapas del proceso de planeación de contingencia, así como una evaluación de riesgos tomando en cuenta los marcos de referencia. En base en los resultados se logró establecer un modelo que está compuesto por 11 etapas en donde se explica cada una de ellas para poder elaborar un plan de contingencia para la empresa. De ahí se concluye que tener un plan de contingencia es esencial para las empresas, ya que asegura la continuidad de sus operaciones y que el éxito va depender del compromiso por parte de los directivos y empleados de la empresa. Finalmente se debe tener disponible la documentación en la implementación del plan de contingencia, su calidad y la información actualizada.

Afectaciones de las empresas por COVID-19

Según comenta PricewaterhouseCoopers (2020), el sector de las tecnologías, en especial el de la fabricación de *software* tuvo retrasos en sus cadenas de suministro y liberación del mismo. Centros de fabricación de *software* tuvieron que cerrar en las zonas afectadas, en el caso del *software* resultó y se vio afectado considerablemente, pues producciones como las de la actualización del *software* para dispositivos móviles Android 10 en la empresa Xiaomi, así como Samsung tuvieron que cerrar su línea de ensamblaje de smartphones en el complejo industrial de Gumi en Corea del sur.

A consecuencia de la pandemia, las empresas de turismo *online* como Expedia y Travelport, que requerían *software*, fueron perjudicadas al no contar con el necesario para la empresa. Los ejecutivos y el personal de dichas empresas tuvieron que restringir los viajes de negocios de último momento por el período de la cuarentena en algunos países.

Muchas empresas que producen tecnología y telecomunicaciones se vieron afectadas al tener interrupciones en sus cadenas de suministro, lo que provocó el incumplimiento de los plazos de contratos para la entrega en todas las áreas afectadas debido a que se tuvo que detener la fabricación, por ejemplo, el de fibra óptica en China. Según comentan Sánchez et al. (2020), una de las industrias de tecnología más afectadas es la de los teléfonos inteligentes con una caída del 50 % de producción.

La investigación de Ríos (2020) obtuvo información importante sobre los cambios y el comportamiento de los mexicanos a causa del cierre de las empresas y tiendas físicas por lo que hubo un crecimiento acelerado en las ventas y uso del comercio electrónico. Sin duda, una parte de los mexicanos, al no poder salir de casa a comprar lo esencial o adquirir artículos u ofertas de las tiendas departamentales y supermercados, consumió fue a través de sitios web, lo cual significó en muchas empresas y negocios una catástrofe al no poder implementar esta tecnología.

La realidad de las empresas en el sector de productos electrónicos tuvo un decremento en sus ventas, asimismo la compra de viajes en línea tuvo un impacto negativo al implemento promociones que fueron un esfuerzo por incrementar sus ventas y tener posibles compradores lo que ocasionó un problema en el empleo.

También se menciona que los negocios como las micro, pequeñas y medianas empresas en México deben de preocuparse por impulsar el uso de la tecnología, pues es la única forma de garantizar y el desarrollo de quienes generan el 72 % del empleo y el 52 % del PIB del país. En México se tienen que superar los temas logísticos por la creciente demanda del comercio electrónico, el cual carece de infraestructura logística ante la demanda de productos que rebasan la capacidad de las empresas, pues en algunos casos han crecido hasta el 300 %, un reto que sin duda tendrá que superarse.

También en México, Heredia, Aguilar y Sainz (2020) realizaron una investigación de campo con el objetivo de determinar cuál es la situación ante la crisis de la COVID-19, según la apreciación que tienen los gerentes de las mipymes. Para lograrlo, implementaron una metodología cuantitativa descriptiva de corte transversal con la aplicación de un cuestionario Google Forms de 12 ítems validado por expertos y con un coeficiente Alpha de Cronbach de 0.92 a 58 gerentes de mipymes del comercio minorista.

Los autores encontraron que, para el 46 % de las mipymes, el impacto del la COVID-19 ha sido muy negativo donde se produjo un cierre temporal en la actividad del 42 % de ellas. Otras afectaciones encontradas fueron que el 31 % de las mipymes realizan actividades de teletrabajo, el 12 % manifestó la transferencia o cierre de negocios y sólo el 6 % continua en la normalidad. Dichos resultados muestran que la pandemia de COVID-19 ha sido preocupante, ya que ha influido desfavorablemente el financiamiento de las mipymes, que manifiestan como problema principal la reducción de la demanda (48 %), la reducción de la asistencia pública (37 %) y disminución de la inversión (15 %), donde el principal problema es afrontar la demanda reducida que es generada por la reducción de ingresos. Los autores concluyeron que las mipymes fueron las más afectadas por la pandemia de COVID-19.

La investigación de Ventrici, Krepki y Palerma (2020) nos proporciona un panorama interesante sobre la problemática por la cual está pasando la plataforma de la empresa de turismo Despegar.com. En una de las entrevistas que se llevaron a cabo en esta investigación, un trabajador se expresa sobre el despido del personal de la empresa y la baja de salarios para poder reducir costos de donde se pueda o más bien de todos lados, lo curioso es que el sector tecnológico no se tocó.

El entrevistado comentó además que existía una lista de las personas que fueron suspendidas a discreción y la suspensión de muchos trabajadores hasta el 30 de septiembre. A otros trabajadores les recortaron el salario hasta un 50 % y sus jornadas laborales tuvieron una reducción de más del 75 %. Asimismo el trabajador entrevistado comentó que sin duda trabajar desde casa intensifica su jornada y llega a tensar la dinámica familiar y esta dinámica es muy barata para la empresa.

Detengámonos un momento en la investigación realizada por Félix y García (2020), cuyo propósito fue obtener las impresiones de las empresas turísticas de Ecuador respecto a pérdidas económicas y otras variables de estudio. Para ello aplicaron un cuestionario vía Google Forms con 10 ítems de preguntas abiertas y cerradas, y de respuestas múltiples a 272 empresarios turísticos, los cuales representan el 48 % del total registrados y la información obtenida fue analizada mediante el *software* SPSS. Los resultados que obtuvieron referentes a las afectaciones principales son las pérdidas de ingresos relevantes por la no facturación y la no capacidad para dar solución a los pagos de los proveedores de servicios. Los autores concluyen que es importante el uso de las TIC en las empresas para sobrevivir y adoptar el modelo de negocios en línea.

En otra intervención realizada en el país ecuatoriano, Galarza et al. (2020) definieron su objetivo para determinar la afectación de la pandemia de COVID-19 en mipymes y establecer una propuesta de gestión administrativa que haga posible que dichas empresas mantengan su categoría competitiva para asegurar su estancia en el giro comercial. La metodología utilizada fue cualitativa con diseño bibliográfico, exploratorio y explicativo, con métodos analítico-sintéticos y deductivos. Se apoyaron en la plataforma Forms de Office 365 para crear la encuesta y distribuirla por internet a 150 microempresarios de una provincia del mencionado país, los cuales pertenecen a la agricultura, minería, construcción, comercio, transporte y actividades inmobiliarias. Los resultados fueron analizados con SPSS V. 20 y se clasificaron conforme el impacto de la pandemia en cada empresa (alto, medio y bajo). Las afectaciones más señaladas (alto impacto) fueron los ajustes en el salario (93 %), el desplome de la demanda externa (89 %), la desarticulación de las cadenas de suministro (63 %), falta de proveedores (45 %), disminución del número de empleos (42 %), parálisis de la producción doméstica (38 %), cierre total del negocio por el gobierno (35 %) y disminución del promedio de ventas mensuales (32 %).

Estrategias implementadas para empresas por la contingencia sanitaria de COVID-19

La estrategia empresarial es definida como el efecto que extienden las empresas que están establecidas de forma directa con la utilidad y recursos organizacionales y la propensión de la parte del mercado donde se actúan así como con los elementos externos

del ambiente que ocurren en ella (Useche et al., 2020). La cultura organizacional es un medio estratégico que permite dar el grado de seguridad constante y de permanencia a las empresas (González-Díaz y Flores, 2020).

Son muchas las estrategias que las empresas están implementando ante la contingencia sanitaria por COVID-19, entre ellas se encuentran la cultura organizacional, la sustentabilidad, el comercio electrónico, el uso de redes sociales, la comercialización en línea y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

González-Díaz y Flores (2020) realizaron una investigación para describir la cultura organizacional y sustentabilidad como estrategias para disminuir la crisis económica generada por COVID-19 en comercios de ropa en Venezuela. Las variables de estudio fueron la cultura organizacional, el desarrollo sustentable y las estrategias empresariales. Para lograr su objetivo, aplicaron un cuestionario que fue validado por expertos, con una confiabilidad Alpha Cronbach de 0.92, que consta de 16 ítems el cual fue respondido vía Google Forms por 14 mipymes de ropa para infantes. Para el análisis de datos se utilizó el software SPSS a fin de realizar la estadística descriptiva.

Los resultados que obtuvieron reflejan que los empleados presentan una consolidada y responsable cultura organizacional. Respecto al desarrollo sustentable, las empresas evidencian medios prácticos como el mantener el sueldo de sus empleados a cambio de utilizar las redes sociales como medio para difundir su oferta comercial y con ello disminuir costos en energía eléctrica y papelería, para de esta forma establecer nuevas formas de comercialización. Por su parte, las estrategias empresariales fueron sustentadas por el uso de las TIC como acción para la supervivencia a situaciones externas. Los autores concluyen que las empresas ante la pandemia de COVID-19 recurren a estrategias empresariales como lo son el uso del comercio electrónico y el uso intenso de las redes sociales de la organización como de los empleados, quienes comprometidos con la empresa establecen redes y relaciones con los clientes como una manera alterna de hacer comercio. Dichas estrategias permiten disminuir costos de instalación debido al teletrabajo, lo cual disminuye el impacto ecológico bajo un entorno sustentable, de tal forma que pueden ser consideradas como una nueva forma laboral para la normalidad comercial.

La investigación cuantitativa realizada por Félix y García (2020) aparte de estudiar las pérdidas económicas también se enfocó en la estabilidad laboral, búsqueda de incentivos y posibles estrategias de reactivación que las empresas turísticas de Ecuador están llevando a cabo. Los autores encontraron que las principales estrategias implementadas por las empresas son el bajar los precios, reducir personal, hacer cambios de ubicación geográfica, refinanciar sus deudas ante los bancos y proveedores, reactivar su comercio mediante incentivos, promoverse por medio de redes sociales, utilizar de medios en línea que sean efectivos e innovadores para gestionar y comercializar sus productos y promover la compra de productos locales así como buscar clientela nueva y segmentos de mercado. Concluyen que es relevante el uso de las TIC y las ventas en línea como estrategias actuales.

En otra investigación documental, realizada por Useche et al. (2020), describen las estrategias empresariales que llevan a cabo organizaciones de América Latina con el fin de reactivar las actividades económicas de dicha región. La metodología utilizada incluyó el monitoreo de los informes mensuales que las entidades internacionales de la salud y las organizaciones de cooperación internacional realizaron respecto a la situación social generada por la COVID-19 y las proyecciones económicas de la región. También se tuvieron en cuenta declaraciones oficiales de entidades gubernamentales de América Latina respecto a su posición económica y el combate social y económico que están llevando a cabo para la seguridad de la población. De igual forma, se monitorearon los comunicados emitidos por empresas respecto a las acciones que estaban realizando y las que se esperan realizar a corto plazo. La información recabada por los autores fue seleccionada, clasificada y organizada para su posterior análisis. Como resultado se obtuvo que en países como en Ecuador, Brasil, El Salvador y Venezuela se emplearon estrategias a las empresas como lo son prórrogas en el pago tributario, reducción temporal en la contribución a las pensiones y aplazamiento deudas. Para enfrentar los acontecimientos negativos se promovió el uso del teletrabajo, dar flexibilidad laboral y licencias de desempleo. Adicionalmente a lo anterior, cada país y sus empresas utilizaron diferentes estrategias, por ejemplo, en Ecuador hubo cambios en la forma de utilizar los medios electrónicos. En Brasil las empresas y gobierno negociaron para que permaneciera el trabajo y las familias tuvieran ingresos; En Argentina el gobierno asignó una compensación al sueldo donde se hace cargo del 50 % de éste, extendió el seguro de desempleo, prohibió durante un tiempo el despido o suspensión laboral, apoyó financieramente mediante créditos a empresas pequeñas y medianas, y aplazó créditos que las organizaciones tienen con el gobierno de dicho país durante dos meses.

Los autores sostienen que el reinicio empresarial en América Latina en tiempos de COVID-19 pide imperiosamente a las empresas tener una redirección en los negocios, crear estrategias novísimas, desaparecer o hacer ajustes a otras o combinarlas para que interactúen con motivos de competencia. También recomiendan aceptar que el teletrabajo es una estrategia integral, que el trabajar de forma independiente (*freelancer*) es y seguirá siendo una estrategia empresarial muy utilizada en Latinoamérica, ya que estas dos formas laborales dependen de las TIC y son consideradas como el motor de los ambientes virtuales con un vasto efecto para producir desarrollo en cualquier empresa. Además, un papel protagonista que mencionan los autores es la estrategia de extender la visión mundial del negocio en conjunto con la estrategia de expandir el mercado y su participación. Por último, mencionan que el desafío más relevante estratégicamente es la axiología gerencial y pasar de la estrategia tradicional de higiene y salud industrial por una estrategia fundamentada en la salud y seguridad de las personas.

Los resultados obtenidos por Heredia, Aguilar y Sainz (2020), en su investigación en México, exponen que la pandemia de COVID-19 ha obligado a las mipymes emprendedoras a acoger novísimas estrategias de gestión, lo que demuestra su relevancia. Los autores encontraron que un 36 % de las mipymes acogieron las estrategias del uso de las TIC para llegar a su sector comercial, un 27 % mudó su modelo de negocio, el 18 % se alió con mipymes similares, el 12 % redujo sus precios y

el 7 % disminuyó su personal o lo despidió. Las estrategias utilizadas por las mipymes para mantener su negocio, fueron el aplazamiento (63 %), inyectar financiamiento (34 %) y renegociar las deudas (3 %).

Actitudes de resiliencia presentes en la empresa durante COVID-19

En la actualidad las TIC son la herramienta principal que sirve de apoyo a las empresas para llevar a cabo sus actividades operativas y administrativas, pero debido a la pandemia las empresas empezaron a tener dificultades para continuar con sus procesos internos debido a que no contaban con un plan de contingencia sanitaria por el coronavirus, tampoco con plataformas y capacitación a sus trabajadores para hacer uso de ellas y así poder trabajar a distancia.

Eso con generó estrés en las empresas, debido a que no consideraban escenarios relacionados con pandemias ni con exponer a sus trabajadores a contagios, motivo por el cual tuvieron que enviarlos a sus casas para realizar teletrabajo. De acuerdo con lo que menciona Filardi, Castro y Fundao (2020), en este ambiente de uso generalizado de las telecomunicaciones es de vital importancia entender al inicio que los usuarios se adapten y que haya antecedentes para poder implementar este tipo de actividades. Como consecuencia de que los trabajadores no están adaptados para trabajar de esta manera, se ha generado estrés, ansiedad, depresión y desgaste ocupacional en ellos.

Filardi, Castro y Fundao (2020) también investigaron las ventajas y desventajas sobre el uso del teletrabajo en las empresas públicas mediante la captación de 98 teletrabajadores, 28 gerentes del Servicios Federal de Procesamiento de Datos (Serpro) así como del Servicios de Ingresos Federales. El tipo de metodología que se utilizó para la investigación fue cualitativa y cuantitativa, y se aplicaron cuestionarios a los teletrabajadores y entrevistas a los directivos en donde se trataron aspectos estructurales, personales, profesionales, físicos y psicológicos. Una vez aplicado, dentro de las ventajas que se encontraron fueron: una mejor calidad de vida, un mayor equilibrio entre la relación de trabajo por familia, una mejor productividad, flexibilidad, el desarrollo de métricas, los costos reducción de, así como de estrés, exposición a la violencia, tiempo de viaje y conocimiento sobre la demanda de trabajo. Dentro de las desventajas que se obtuvieron son: no se adaptaron, no había una buena comunicación, perdieron la relación con la empresa, problemas psicológicos, así como falta de infraestructura y dominio del teletrabajador. En conclusión, el teletrabajo debe de tener un modelo de administración que lo haga más apegado al entorno público.

Useche et al. (2020) mencionan que tanto altos mandos como trabajadores deben tener actitudes de resiliencia como lo son un comportamiento comprometido, ser responsables, ser conscientes de la situación actual, ser optimistas, flexibles, perseverantes, sociables y creativos para llevar adelante la confianza con grupos de trabajos divididos de forma geográfica y estar más dispuestos que sus rivales ante nuevas circunstancias.

Por su parte Fontrodona y Muller (2020) sostienen que el desafío de las empresas ante la presente pandemia de COVID-19 es hacer compatible la resiliencia

empresarial con lo socialmente responsable, y lo primero implica delinear un modelo constante de negocio que se adecúe a las condiciones excepcionales actuales. Por ello, la contingencia actual coloca una visión tergiversada de la resiliencia superior a la integridad propia ante lo que proponen tres actitudes de resiliencia que inician en la responsabilidad social de la organización y permiten defender la integridad propia en tiempos como los que se están viviendo.

La primera actitud que proponen es reflexionar sobre el valor y sentido de la propia misión de la empresa, así como confiar en la acción de deliberar y ser prudentes. Mencionan que las empresas deben señalar y proteger su misión, para que cuando termine la contingencia analicen si las decisiones llevadas a cabo fueron coherentes o no, por ello no sólo es necesario preguntarse por los principios y obligaciones éticas para confirmar un prestigio empresarial después de la pandemia, sino que se deben llevar a cabo acciones fuertes y difíciles, tener la cabeza fría y poder unir el valor ético con la oportunidad de acción en el mejor tiempo posible, sin rapidez y sin pausas.

La segunda actitud propuesta por los autores es fomentar la comunicación transparente, donde es esencial que el diálogo se lleve de una manera activa y regular, con el ánimo de tener calidad en la información que se comparte y tener en cuenta las necesidades de los diversos equipos interesados. Esto implica una comunicación proactiva y regular con los equipos interesados y los empleados a quienes se debe informar las decisiones que se llevan a cabo, los desafíos que afronta la empresa y las noticias que puedan aumentar el ánimo. Ante esto, es importante que toda información compartida se dirija con interés de calidad, con relevancia, comprensión y precisión hacia los trabajadores; hacia los clientes con medios de comunicación para atender inconformidades e informarles cuando se llegue a la normalidad hacia los inversores con transparencia para obtener confianza sobre la empresa; y finalmente, hacia la sociedad, informándole por medios digitales y redes sociales cómo la empresa apoya a detener la pandemia y sus causas.

La tercera actitud que proponen los autores es la consistencia en las acciones frente a la crisis de la pandemia actual y esto se logra siendo una empresa socialmente responsable en cuanto a derechos humanos, trabajo, medioambiente y anticorrupción. En cuestiones de derechos humanos, la empresa debe asegurar medidas para detener la COVID-19 en sus empleados, no discriminarlos y resguardar a los más vulnerables. En cuanto al trabajo, se debe tener en cuenta que el reducir el efecto financiero de la pandemia no debe implicar un reajuste en los derechos de los empleados y que al reorganizar la productividad laboral se tengan acciones para disminuir impresiones negativas en los empleados. Respecto al medioambiente, se deben valorar y registrar los efectos del teletrabajo y su relación con la reducción de las emisiones de carbono en días de pandemia porque de esta forma la empresa implementa indirectamente medidas para hacer frente al calentamiento global. Por último, las empresas deben involucrarse en la anticorrupción para producir seguridad en la delimitación de políticas y estrategias de comunicación que permitan la inclusión, la consistencia y la transparencia con el fin de que los productos y servicios se ofrezcan éticamente.

Kushal Nahata CEO de FarEye (citado en Inbound Logistics Latam, 2020) menciona que sin duda las empresas deben de optimizar las entregas a domicilio, aprovechando las tecnologías avanzadas, la colaboración inmediata del personal y la capacidad de los vehículos utilizados para las entregas en las empresas minoristas. También menciona que al incorporar personal de entregas de manera temporal o a través de medio tiempo pueden optimizar las entregas de los proveedores a diversos clientes.

Además, el autor sostiene que los empleados deberán de estar motivados para poder tomar decisiones importantes en las cadenas de abastecimiento, las cuales los llevarán a realizar sus actividades con éxito. Asimismo, la implementación en la empresa para trabajar e introducir capacidades para determinar la ruta óptima y maximizar la capacidad del manejo del personal aumenta la productividad de entrega y reduce gastos de consumo de combustible.

No cabe duda que el integrar nuevas plataformas de manera remota es un reto para que este tipo de empresas puedan invertir en tecnologías que garanticen la escalabilidad rápida y así realizar ciclos cortos que se implementen de forma remota y mejoren su cadena de abastecimiento.

Aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19

A consecuencia de la pandemia muchas personas fueron despedidas de su trabajo sin ningún tipo de remuneración económica que les permitiera seguir adelante en sus actividades esenciales al tiempo que tuvieron que adaptarse a un nuevo estilo de vida en donde se les pidió que se mantuvieran aislados en sus casas para evitar contagios.

Argyriades (2020) sostiene que una gran cantidad de personas fue despedida de su trabajo sin ningún tipo de liquidación o pago. Después de tener un empleo seguro, con tasas de desocupación muy bajas, por cierto, el nivel del 3 %, las personas estadounidenses tuvieron que acoplarse a una crisis que no fue provocada por la escasez de demanda o de pago económico, sino por causa de un virus que no se puede ver, cuya esencia y cambios, objetivos y sintomatología no se logran comprender, lo cual esto complica su tratamiento.

Con el paso del tiempo una vez que la pandemia sea superada, Sánchez et al. (2020) consideran iniciar una nueva realidad, replantear la estrategia actual y revisar todos los planes y proyectos que se han definido en el año, replantear actividades y ajustar presupuestos que deberán de cubrir todas las áreas de impacto. Se tendrán que evaluar los riesgos planificando e identificando las acciones clave que pudieran mitigar los problemas y crear planes de contingencia, además de establecer un monitoreo de riesgos y alertas proporcionando informes a todas las partes interesadas.

En la investigación de Ventrici, Kreпки y Palermo (2020) mencionan algo muy importante con respecto a la situación de la pandemia de COVID-19, donde el sindicato denominado Unión Informática elabora un plan de higiene y seguridad para la industria informática con algunas recomendaciones que se pueden aplicar. Por

ejemplo, se podrían establecer horarios de ingreso y salida escalonados que permitan así evitar que se reúnan las personas en las empresas.

Además, los autores mencionan promover el uso de las tecnologías para la comunicación en las reuniones a distancia, en lugar de reuniones presenciales, lo cual minimiza cualquier riesgo si alguno de los trabajadores resulta contagiado. Dichas tecnologías serían llamadas telefónicas, videollamadas o videoconferencias para reducir al mínimo el ingreso de personal a las empresas, de forma que sólo podrá ingresar personal de inspecciones y mantenimiento. Asimismo, se busca promover el sistema de cobranza electrónica y evitar el cobro en efectivo en los sectores de cajas. Finalmente se podrán definir sectores donde se reciban a proveedores y clientes.

Por otra parte, Vázquez (2020) menciona que la llegada de la contingencia de COVID-19 aceleró el uso intensivo de las tecnologías en los negocios y mipymes, de tal suerte que la comunicación está transformando la economía y la manera de interactuar de las personas. En las empresas familiares aceleró y revolucionó las estructuras internas. Se sabe que hoteles, restaurantes, cafeterías, educación y hasta las empresas automotrices por mencionar algunos, cambiaron sus hábitos de higiene y seguridad en las áreas de trabajo. El mismo autor menciona que una de las oportunidades que tienen estas empresas es aplicar la transformación digital para mejorar sus procesos y sus ventas, pues con ello el 38 % de las empresas pudo incorporar la tecnología de manera rápida y el 22 % diversificó sus mercados.

De acuerdo con lo que menciona Lamothe y Lamothe (2020), antes del coronavirus el comercio electrónico ya tenía una tendencia de crecimiento en el mercado, pero con la aparición del COVID-19 se aceleró. La crisis del COVID-19 ha provocado que muchas personas que no estaban acostumbradas a comprar en línea lo están llevando a cabo por primera vez, lo cual trae como resultado el incremento acelerado de este tipo de compras.

El comprador post-COVID-19 tendrá menos oportunidad de ir físicamente a los comercios, por lo que los proveedores minoristas deben desarrollar incentivos que le atraigan para visitar las tiendas. Por ejemplo, deberán establecer estrategias para dar a conocer los productos solamente en tiendas para que a los consumidores les equilibre el desplazarse físicamente.

Los autores concluyen que la crisis económica que se ocasionó por la COVID-19 va implicar una disminución en la compra del consumidor general, al ser la renta utilizable uno de los impulsores de desarrollo del comercio electrónico. Aparte de este fuerte efecto negativo de la pandemia, este mismo está ocasionando una rapidez del fenómeno de la digitalización creciente en la economía.

La crisis provocada por COVID-19 aceleró la tendencia digital pues esta disminuye las probabilidades de contagio a través de las compras en línea. En otras palabras, la pandemia ha fomentado la actividad de realizar compras electrónicos sustituyendo ampliamente al medio *offline* tradicional en el largo plazo.

Vera (2020) menciona que el trabajo a distancia o mejor dicho la modalidad de trabajo desde casa en todas las empresas públicas o privadas tendrá que ser regulada, un marco legal que las apoye. Esta forma de trabajar debe ser igual a las condiciones normales de trabajo en la oficina o cualquier lugar, sin perder los beneficios como seguridad social y prestaciones iguales a las del trabajo presencial.

Gracias a esta situación los beneficios de trabajar desde casa de manera general producen menos contaminación ambiental y menos tráfico en las ciudades. Es importante destacar que las empresas tratan de disminuir la pérdida de empleos y el cierre de ellas mismas a través de acciones para reactivar la economía, como el comercio en las redes sociales.

El teletrabajo o trabajo desde casa es una alternativa que se ha tomado en cuenta de manera muy importante para los trabajadores de todos los sectores con el fin de conservar los empleos y mejorar las condiciones laborales y productivas de los trabajadores. Las empresas tienen que capacitar a sus empleados en actividades que puedan realizar en línea, aunque esto sea más demandante.

Metodología

El enfoque de esta investigación es de tipo cuantitativo y alcance descriptivo conforme los objetivos de estudio. La población de las empresas está representada por 19 empresas relacionadas con la industria de las TIC y que actualmente tienen convenio de colaboración con una Universidad Tecnológica del Pacífico de Nayarit para que los alumnos de la Dirección de Tecnologías de la Información realicen su estadía profesional.

Son 19 empresas que están ubicadas en diferentes estados de la república y la selección de la muestra fue no probabilística o dirigida con enfoque por conveniencia, por lo cual representa aquellas empresas que de enero a abril de 2021 tienen alumnos universitarios realizando el proceso de estadía y servicio social, y que tienen disponibilidad y deseo de participar en la investigación. La muestra no probabilística por conveniencia fue de cinco empresas que presentaron su deseo de participación a este estudio.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de resiliencia empresarial de López et al. (2020), el cual consta de seis secciones o dimensiones: datos generales, planes estratégicos en caso de crisis o desastres, afectaciones por COVID-19, estrategias implementadas por la contingencia sanitaria, actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia y aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19. Todas estas dimensiones del cuestionario permiten alcanzar los objetivos de la investigación presentada. Cabe mencionar que, a dicho cuestionario, los autores le hicieron una prueba piloto y los ajustes necesarios para tener la versión final.

La aplicación del cuestionario fue de forma digital mediante un enlace web de la plataforma Google Forms. El procedimiento que se implementó para aplicar el instrumento fue el siguiente. Primero, se envió correo electrónico a cada

representante de las 19 empresas, invitándolos a participar, informándoles el objetivo de la investigación, y prometiéndoles que los datos recolectados se mantendrían en la más estricta confidencialidad y anonimidad, y que si deseaban participar se les enviaría el enlace web del cuestionario.

De esta forma, siete empresas respondieron y aceptaron participar, tras lo cual se les envió el enlace web del cuestionario y el agradecimiento respectivo. El cuestionario estuvo disponible 20 días y es importante precisar que sólo cinco de siete empresas lo respondieron. Aun cuando se les envió un recordatorio por correo electrónico para hacerlo, no se tuvo éxito para que las dos empresas restantes lo respondieran. El análisis estadístico llevado a cabo fue interpretado una vez que se obtuvieron las respuestas del formulario.

Resultados y discusión

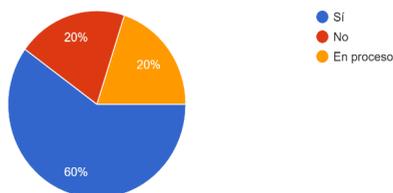
De forma general las empresas relacionadas con las TIC pertenecen a los giros industrial, comercial, centro de investigación y alimentación, donde el 60 % de las empresas pertenecen al sector de servicios, un 20 % a la industria y el restante al comercio. Son empresas relativamente mipyme, porque solo el 40 % de ellas tienen de uno a 10 empleados mientras que el 60 % restante tiene de 11 a 30 empleados. Están ubicadas en los estados de Nayarit (60 %), Querétaro (20 %) y Jalisco (20 %), y sus canales preferenciales de transacciones son física en planta y por comercio electrónico.

Respecto a los planes estratégicos en caso de crisis o desastres en las empresas, los resultados obtenidos indican que el 60 % de las empresas sí tiene fondos para contingencias, crisis o desastres (pertenecientes al giro TI, comercial e industrial-tecnológico), y el resto no lo tiene. Además, el 60 % manifestó que tiene planes estratégicos en casos de contingencia y que son empresas relacionadas con el giro de centros de investigación, TI e industrial-tecnológico. Un 20 % no lo tiene (empresas comerciales) y el 20 % restante está en proceso de implementarlo (empresas de venta de alimentos), como lo muestra la figura 1.

Figura 1

Respuestas de las empresas para conocer si tienen planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en casos de contingencia

2. ¿Existen Planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en casos de contingencia?
5 respuestas

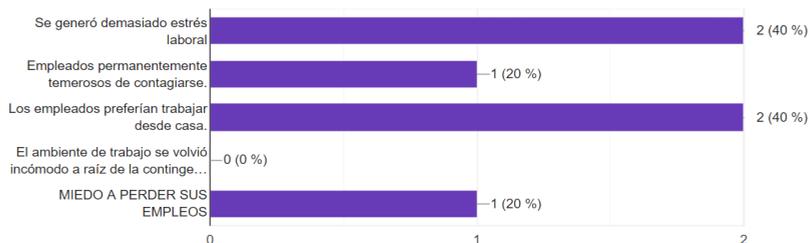


Además, los cuatro aspectos más importantes considerados en sus planes estratégicos en la actual pandemia son la tecnología para el 80 % de las empresas, los recursos humanos con un 80 %, la mercadotecnia para el 60 % y las ventas con un 60 %. Dichas empresas están relacionadas a las TI, comercio e industria-tecnología.

En cuanto a las afectaciones por COVID-19 que las empresas tuvieron de enero a marzo del 2020, se encontró que para el 40 % de las empresas de TI y comerciales hubo un 20 % de disminución en las ventas/utilidades mientras que para el 60 % de las empresas (centro de investigación, alimentos y TI) no hubo aumento en ventas/utilidades en dicho periodo. En el periodo de abril a junio del 2020, para el 40 % de las empresas (centro de investigación e industria-tecnología) no hubo disminución y para el 60 % (centro de investigación, alimentos y TI) no hubo aumento de ventas/utilidades. Estas mismas cifras fueron manifestadas en el periodo de julio a septiembre del 2020 y de octubre a diciembre del 2020. Respecto a los problemas derivados de la contingencia para cumplir compromisos financieros, la deuda financiera fue señalada por el 60 % de las empresas, los proveedores con un 20 % y contribuciones al gobierno (impuestos) con un 20 %. En cuanto a las afectaciones relacionadas con los aspectos humanos, el 40 % de las empresas sostiene que se generó demasiado estrés laboral (empresas relacionadas con el giro de venta de alimentos y comercial), otro 40 % señala que los empleados preferían trabajar desde casa (empresas relacionadas con giro de centro de investigación) y el restante 20 % indica tener empleados permanentemente temerosos de contagiarse en la pandemia y miedo a perder sus empleos (empresas del giro industrial-tecnológico), como se visualiza en la figura 2.

Figura 2

Resultados de las afectaciones relacionadas con los aspectos humanos



En relación con los proyectos previos a la contingencia que tenían las empresas en sus diferentes áreas, el 100 % de ellas sí tenía planes de crecimiento y su afectación estuvo ligado con la interrupción indefinida para el 40 % de las empresas, las cuales están relacionadas con el giro de venta de alimentos y las TI. Para otro 40 % se ajustó (empresas relacionadas a centros de investigación y lo comercial) y el 20 % restante, que son empresas relacionadas a la industria-tecnología, sigue adelante sin cambio en los planes de crecimiento.

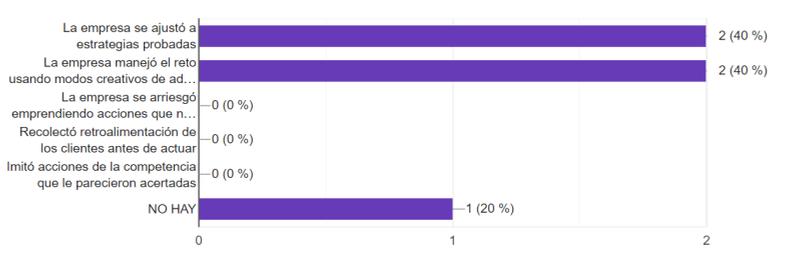
Los resultados que se obtuvieron respecto a las estrategias tecnológicas implementadas por las empresas durante la contingencia sanitaria, mencionaron pero

ya que estaban previstas con anterioridad son las estrategias de mercadotecnia digital en redes sociales con un 40 %, las estrategias de vinculación con posibles clientes (*lead nurturing*) con un 40 % y el marketing por el correo electrónico con un 40 % entre las más señaladas. Las estrategias tecnológicas que las empresas implementaron durante la pandemia debido a la contingencia son el trabajo a distancia (*home office*) con un 20 %, las videoconferencias informativas con un 20 % y la capacitación en línea sobre cambios en los procesos con otro 20 %. Las empresas señalaron como estrategias tecnológicas a implementar a futuro: recolectar retroalimentación de los clientes por medios digitales (redes sociales, correo electrónico) con un 20 %, adoptar plataformas de trabajo remoto (Windows Team, Google Workplace) con un 20 %, ventas por redes sociales (Facebook, WhatsApp) con un 20 % y capacitación de empleados en uso de TIC, otro 20 %.

Respecto a los riesgos en la adopción de TIC el 40 % de las empresas (las cuales pertenecen al giro TI e industrial-tecnológico) se ajustaron a estrategias probadas, el otro 40 %, que son empresas de giro comercial y centros de investigación, consideró el reto de usar modos creativos de adaptarse a las circunstancias y el 20 % de las empresas, las cuales son del giro de venta de alimentos, no tuvieron riesgos (véase figura 3). Las estrategias que más indicaron las empresas como diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC fueron, con un 40 %, los procesos innovadores diseñados para enfrentar la pandemia (empresas relacionadas al giro de TI e industrial-tecnológico), un 40 % en implementar medidas sanitarias para tranquilidad de los empleados (empresas relacionadas al giro de TI y comercial) y 40 % el diseño de nuevos productos o servicios (empresas relacionadas al giro de las TI).

Figura 3

Riesgos en la adopción de TIC

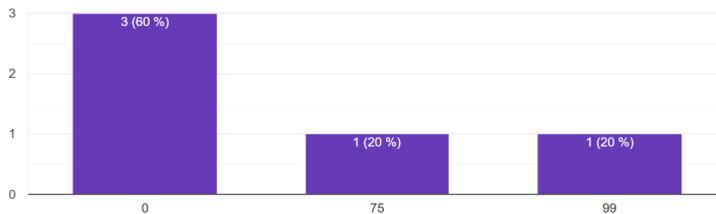


Las empresas indicaron que no obtuvieron apoyos o subsidios gubernamental a nivel federal, estatal o municipal. Además, el 20 % de las empresas tuvieron disminución de personal (1 %), disminución de sueldos (en 1 %), disminución de la jornada (1 %) y disminución de productos/servicios (en un 10 %), y solo el 40 % de las empresas tuvo disminución de producción en un 10 %. Respecto al porcentaje de cancelación de proyectos, el 60 % de las empresas (relacionadas al giro comercial, industrial-tecnológico y centro de investigación) no tuvo cancelaciones, 20 % de las empresas (relacionadas al giro de venta de alimentos) tuvo cancelaciones en el 50 % de los proyectos y otro 20 % de las empresas (relacionadas al giro de TI) tuvo cancelaciones

en el 75 % de los proyectos. El 60 % de las empresas, las cuales se relacionan con el giro comercial, industrial-tecnológico y centro de investigación, no tuvieron porcentaje de cancelación de inversiones (es decir 0 %), mientras que el 20 % de las empresas (giro TI) tuvo una cancelación del 75 % de inversiones y otro 20 % de las empresas (giro venta de alimentos) tuvo una cancelación del 99 % de las inversiones, como se visualiza en la figura 4.

Figura 4

Porcentaje de cancelación de inversiones en las empresas



En relación con las actitudes resilientes presentes en las empresas durante la contingencia se encontró que más de la mitad de las empresas (60 %) seleccionó como bastante percibida a las actitudes de capacidad de improvisación, resistencia ante la presión, actitud resolutiva, actitud positiva y garantizar el buen ambiente laboral mientras el 40 % de las empresas señaló como demasiada percibida a la actitud positiva.

Por último, en lo relacionado con el aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19 los resultados indican que para el 60 % de las empresas los aprendizajes menos importantes fueron el tener un fondo para contingencia en la empresa (pertenecientes al giro de TI, industrial-tecnológico y centro de investigación), existir un plan para casos de crisis por contingencias y desastres (pertenecientes al giro de TI, industrial-tecnológico y centro de investigación), y estar preparadas para el trabajo a distancia (*home office*), señalado por empresas del giro comercial y de ventas de alimentos. Mientras que los aprendizajes más importantes señalados por más de la mitad de las empresas (60 %) fueron el estar capacitando permanentemente en el uso de las TIC (empresas del giro venta de alimentos, centro de investigación e industrial-tecnológico), que las TIC deben estar integradas en todos los procesos (empresas del giro centro de investigación, industrial-tecnológico y TI) y que se debe aprender a usar las redes sociales en beneficio de la empresa (giro: TI, industrial-tecnológico, centro de investigación y comercial).

Sin lugar a dudas los resultados reflejan que es importante que las empresas tengan planes estratégicos en casos de crisis o desastres, y un aliado indiscutible es la tecnología, específicamente las TIC en sinergia con la mercadotecnia, asimismo los recursos humanos son una parte fundamental de dichos planes en tiempos de COVID-19. Las afectaciones por COVID-19 que presentan las empresas relacionadas con aspectos financieros y humanos coinciden con los señalados en otras investigaciones con empresas del sector de las TIC (Félix y García, 2020; Ventrici,

Krepki y Palermo 2020). La mercadotecnia digital en redes sociales, el *marketing* por correo electrónico, el trabajo a distancia, la retroalimentación de clientes por medios digitales, el uso de plataformas de trabajo remoto y las ventas por redes sociales son las estrategias implementadas por las empresas que respondieron el cuestionario, las cuales corresponden con las estrategias mencionadas en otras investigaciones llevadas a cabo en empresas de otros países en tiempos de COVID-19 (González-Díaz y Flores, 2020) y el teletrabajo o trabajo a distancia (Useche et al., 2020), con como las más destacadas.

Las actitudes resilientes que presentan las empresas que contestaron el cuestionario son muy diferentes a las que señalan Useche et al. (2020), ya que las empresas presentan actitudes como organización y los autores señalan actitudes que deben presentar los directivos y los empleados dentro de la empresa en tiempos de COVID-19. También, las actitudes resilientes sugeridas por Fontrodona y Muller (2020) relacionadas con ser una organización socialmente responsable no coinciden con las presentadas por las empresas que participaron en esta investigación.

El aprendizaje obtenido por las empresas a raíz de la COVID-19 como lo son la capacitación permanente de las TIC e integración de las TIC, está estrechamente relacionado con los aprendizajes indicados por otros autores como lo son el impulsar el uso de las TIC en las reuniones a distancia (Ventrici et al., 2020) y que las TIC transformen actualmente la economía y la forma de interacción entre las personas (Vázquez, 2020). Además, las empresas participantes en la investigación señalan al trabajo a distancia como un aprendizaje obtenido y dicha forma laboral es coincidente con lo señalado por Vera (2020) como aprendizaje en tiempos de COVID-19.

Los resultados obtenidos reflejan que una de las estrategias empresariales más importantes a tener en cuenta actualmente es que las empresas cuenten con un plan de contingencia económica y tecnológica que les ayude a continuar con normalidad sus actividades y negocios de manera normal, inclusive que puedan innovar sin arriesgar su patrimonio ante situaciones de pandemia tipo COVID-19.

También es notable e importante para las empresas tener de aliado la utilización de las TIC a fin de lograr un crecimiento considerable en todas sus áreas, en específico aquellas que se relacionan con la vinculación con los clientes, lo cual logrará beneficios para todos al facilitar los procesos internos y externos. Dentro de dicha estrategia, es importante mencionar que las empresas capaciten más a sus empleados en el uso de las TIC y así adopten plataformas de trabajo remoto que faciliten la solución de los problemas que pudieran suscitarse en un futuro, logrando así no interrumpir sus labores diarias.

Conclusiones y trabajo futuro

El uso de las TIC en tiempos de contingencia por COVID-19 representa un buen aliado en la implementación de estrategias resilientes para las empresas del sector TIC. Dicha planeación estratégica tecnológica que implementan las empresas durante la contingencia sanitaria permitió asegurar e identificar las necesidades relacionadas

con plataformas digitales para que los trabajadores pudieran realizar sus actividades, sin olvidar que es muy importante tener empleados capacitados en el uso de las TIC, ya que la tecnología juega un papel importante como herramienta vital para poder llevar a cabo las actividades de las empresas.

Lamentablemente las afectaciones por COVID-19 en las empresas TIC alcanzaron varios escenarios como el financiero, el humano y también el tecnológico lo que perjudica el crecimiento de las mismas. El hecho de existir cancelación de proyectos en las empresas afecta otros aspectos como los son la reducción de personal y salarios, y dicha situación perjudicó a las empresas debido al nulo apoyo gubernamental federal, estatal y municipal recibido.

Las actitudes resilientes que presentaron las empresas TIC su adaptación ante la pandemia de COVID-19 es notable pues mostraron una actitud positiva y de adaptación, manifestando diferentes alternativas para poder improvisar en cada una de las actividades que desempeñan dentro de la empresa a fin de continuar con el trabajo y así garantizar un ambiente laboral agradable.

Es notable que las empresas que contaban con más apropiación de las TIC y estrategias de planeación para enfrentar crisis antes de la pandemia de COVID-19 pudieron adaptarse ante la situación. Pero las empresas que no consideraban dicha apropiación, manifestaron y presentaron aprendizaje ante la contingencia. Por ello es importante que se centren en los desafíos que pueden venir a futuro desarrollando estrategias de confinamiento, implementando tecnología para digitalizar su información y procesos que así lo requieran, capacitando a su personal en el uso de plataformas digitales (redes sociales, comercio electrónico y herramientas de comunicación vía web), permitiéndoles de esta forma trabajar desde casa (*home office* o teletrabajo), y preparando a los empleados para este tipo de cambios culturales y de comportamiento ante este tipo de situaciones.

Es importante señalar que las empresas TIC deberán de trabajar en implementar planes estratégicos en todas sus áreas y deberán tomar en cuenta el uso de la tecnología como parte importante de su labor diaria, capacitándose constantemente para no improvisar en caso de una nueva contingencia con el fin de obtener resultados positivos y favorables para sus intereses. Esto logrará generar un buen clima laboral acompañado de menos pérdidas económicas sin tener que considerar la reducción de personal o salarios.

La investigación refleja lo importante que es la tecnología en este tiempo de contingencia para las empresas, ya que la mayoría hacen uso de las TIC para llevar a cabo sus actividades cotidianas. Aun así, las empresas tienen áreas de oportunidad para la aplicación e implementación de las TIC estratégicamente en sus departamentos.

Cabe mencionar que, aunque se enfrentan enormes retos desde diferentes perspectivas, se deberá recordar que el cambio es una constante y esto no cambiará, pero lo que sí se puede hacer es aprender de la experiencia de otros tiempos y de otras empresas.

El objetivo general y los objetivos específicos de esta investigación fueron logrados con éxito debido a las respuestas que dieron las empresas TIC, las cuales permitieron conocer el escenario actual de sus estrategias de resiliencia. Apartir de ahora sería interesante dirigir una nueva investigación a empresas de un sector distinto al de las TIC o incluso a aquellas empresas donde el uso de las TIC es casi nula o poco utilizada. Lo anterior va a generar nueva información valiosa y relevante, ya que si las empresas éstas que contestaron el cuestionario esperan seguir capacitándose en el uso de las TIC debido a la pandemia de COVID-19, entonces las empresas por investigar tendrán respuestas similares o diferentes a las presentadas en esta intervención.

También se proponen nuevas investigaciones para conocer las estrategias resilientes que están implementando las empresas educativas y nuevas empresas que surgieron en tiempos de contingencia por COVID-19. Esto debido a que, actualmente ninguna empresa en contingencia queda exenta de estrategias resilientes del uso y aplicación de las tecnologías para hacer frente a la pandemia COVID-19.

Referencias

- Alfaro, S. H. (2020). *Análisis del plan estratégico de la empresa Servitec S.A. Correspondiente al período 2020*. [Tesis de maestría no publicada]. Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua, Managua. <https://repositorio.unan.edu.ni/14512/1/14512.pdf>
- Argyriades, D. (2020). Empleo: pilar esencial para la inclusión social y la democracia. Algo más que un trabajo. *Mercados y Negocios*, 21(42), 119-132.
- Félix, Á. G., & García, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional de turismo, empresa y territorio*, 4(1), 79-103. <https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>
- Filardi, F., de Castro, R. M. P. y Fundão, M. T. (2020). Advantages and Disadvantages of Teleworking in Brazilian Public Administration: Analysis of SERPRO and Federal Revenue experiences. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 28-46. <https://doi.org/10.1590/1679-395174605x>
- Fontrudona, J. y Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19. *IESE Business School Working Paper*, 333, 1-9. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3571706>
- Galarza, M. F., Cruz, I. A., Castro, E. K. y Marcial, C. R. (2020). La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post la emergencia por COVID-19. *Universidad y Sociedad*, 12(S1), 100-105.
- González-Díaz, R. R. y Flores, K. N. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1, 28-41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>

- Heredia, J. A., Aguilar, P. y Sainz, N. G. (2020). Situación de las pymes de Hermosillo, Sonora, ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de investigación académica sin frontera: división de ciencias económicas y sociales*. 13(32), 1-22. <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi32.311>
- Inbound Logistics Latam. (2020). Recursos y estrategias de la cadena de suministro ante el COVID-19. *Inbound Logistics Latam Magazine*. 28-31.
- Lamothe, P. y Lamothe, A. (2020). COVID-19 y digitalización de la economía. El nuevo vector de las estrategias empresariales. En J. J. Durán y E. Castelló (eds.), *Actividad empresarial en la pandemia de la COVID-19 No 170* (pp. 156-166). Colegio de Economistas de Madrid. <https://privado.cemad.es/revistas/online/Revistas/ECONOMISTAS%20Num%20170%20A4%20.pdf/187>
- López, R. R., Amaya, C. M., López, C. D. y Magaña, I. (2020). Cuestionario de Resiliencia Empresarial.
- Manene, L. M. (2013). *Estrategias empresariales: Tipología, características y uso*. <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Munch, L. (2006). *Fundamentos de administración: casos y prácticas*. Trillas.
- Pacheco, D. C. (2016). *Propuesta de un plan de contingencia de TI para la empresa Logiciel* [Proyecto de titulación]. Recuperado de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15030/1/CD-6841.pdf>
- PricewaterhouseCoopers (2020). *COVID-19 Consideraciones en Tecnología, Medios y Telecomunicaciones*. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/es/industrias/Telecomunicaciones/Consideraciones%20COVID-19%20Industria%20TMT.pdf>
- Ríos, A. de los Á. (2020). Emergencia sanitaria y transacciones electrónicas: COVID-19 caso México. *Perfiles de las Ciencias Sociales*, 8(15), 66-82.
- Rodríguez, J. A., Tagle, D. y Granados, G. (2020). Estrategias empresariales ante la COVID-19: El caso de la industria curtidora de León, Guanajuato. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 8(22). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2020.22.76844e22.76844>
- Sánchez, É., Sandoval, C. M., Bueno, L., Janica, F., Soubelet, M. y Zuluaga, X. (6 de abril 2020). ¿Qué tan resilientes están siendo las empresas antes de la crisis del COVID-19? Más finanzas. https://www.ey.com/es_mx/COVID-19/que-tan-resiliente-estan-siendo-empresas-tesis-2020
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C. y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19.

SUMMA. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(Especial), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>

Vázquez, J. Á. (31 de julio del 2020). *Impacto de la contingencia COVID en las empresas familiares*. Centro de empresas familiares. Recuperado de <https://www.empresasfamiliares.info/uncategorized/impacto-de-la-contingencia-covid-en-las-empresas-familiares/>

Ventrici, P., Krepki, D. y Palermo, H. M. (2020). Sector software y la situación respecto de la pandemia de COVID-19. *Centro de Estudios e Investigaciones Laborales CONICET*, 1-19.

Vera, C. (2020). Estado del arte del teletrabajo en época de pandemia. En E. Ford y W. Weck (eds.). *Internet y pandemia en las américas. Primera crisis sanitaria en la era digital* (pp. 117-138). Democracia Digital. <https://www.democraciadigital.pe/sites/default/files/libro-internet-y-pandemia-en-las-americas-v3.pdf#page=119>

Semblanza de los autores

Dr. Leonardo Hernández-Peña: doctor en Educación y profesor de UT de la Costa desde 2006 y líder del cuerpo académico “AplicaTICs” desde 2010. Tiene experiencia nacional e internacional en educación virtual, *blended learning*, plataformas virtuales y *mobile learning*. Experto como ponente y evaluador de ponencias en congresos nacionales e internacionales; tiene publicaciones en revistas científicas nacionales e internacionales y dos libros de compendios. Coeditor de libro científico, coautor en dos capítulos de libro y citado en artículos científicos, tesis de maestría y doctorado. Es miembro del Comité de arbitraje y Comité editorial de la Revista Universo de la Tecnológica.

MGTI María Eugenia Guerrero Chan: maestría en Gestión de Tecnologías de la Información egresada del TEC Milenio del Sistema Tecnológico de Monterrey. Profesora de tiempo completo en la Universidad Tecnológica de la Costa con Perfil Prodep y miembro activa del cuerpo académico “AplicaTICs”. Diplomado en Evaluación del desempeño en modelos de educación basada en competencias en la Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey. Diplomado en Herramientas metodológicas para la formación basada en competencias profesionales en la Universidad TecVirtual del sistema Tecnológico de Monterrey.

MGTI Félix Alberto Díaz Moreno: profesor de Tiempo Completo de la UT de la Costa e integrante del cuerpo académico “Aplica TICs” desde el 2010. Maestro en Gestión de tecnologías de la información por el sistema TEC Milenio del Tecnológico de Monterrey. Perfil Prodep, Evaluador de profesores para perfil Prodep 2020, diplomado en Herramientas metodológicas para la formación basada en competencias profesionales por el Tecnológico de Monterrey. Diplomado en Evaluación de desempeño en modelos de educación basada en competencias por el Tec de Monterrey. Participación en el curso-taller “Jornada estatal de diseño instruccional para la educación en línea” impartido por la Secretaría de Educación del estado de Nayarit 2020.

Agradecimientos

Los autores de esta investigación agradecen el tiempo y disposición de los representantes de las empresas para participar y contestar el cuestionario, y de esta forma obtener datos valiosos para producir conocimiento y darlos a conocer a la comunidad académica y científica.

Agradecemos también a los coordinadores del libro por su invitación a participar en este importante producto académico.

Anexo

Estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19

Cuestionario

A continuación, se detallan los datos que sirvieron de base para el desarrollo del cuestionario en Google Forms.

Primera parte: identificación de la empresa

1. Nombre de la empresa
2. Giro
3. Antigüedad
4. Sector (comercio, servicio, industria)
5. Número de empleados
6. Estado
7. Municipio (añadir los municipios de su interés y si es necesario eliminar los de Colima)
8. Canales preferenciales de las transacciones (físicas en piso o planta, comercio electrónico, distribución propia)
9. Sitio web.

Segunda parte: planes estratégicos en casos de contingencias, crisis o desastres

1. ¿Existen fondos para contingencias, crisis o desastres?
2. ¿Existen planes estratégicos (un programa de acciones previsto) en casos de contingencia?
3. ¿Qué aspectos se prevén? Indique el orden de importancia de los aspectos previstos en los planes: financieros, mercadotecnia, recursos humanos, producción tecnología, ventas.

Tercera parte: Afectaciones por COVID-19

1. Ventas/Utilidades

2020	Disminución (%)	Aumento (%)	Sin cambio
enero-marzo			
abril-junio			
julio-septiembre			
octubre-diciembre			

2. Problemas para cubrir compromisos financieros derivados de la pandemia:

	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
Deuda financiera					
Proveedores					
Contribuciones al gobierno (impuestos)					
Trabajadores					

3. Aspectos humanos

- Se generó demasiado estrés laboral.
 - Empleados permanentemente temerosos de contagiarse.
 - Los empleados preferían trabajar desde casa.
 - El ambiente de trabajo se volvió incómodo a raíz de la contingencia.
4. En relación con los proyectos **previos a la contingencia**, en las diferentes áreas de la empresa. Por ejemplo, RRHH, finanzas, ventas, *marketing*, producción.
- ¿Había ya planes de crecimiento?
 - ¿Se vieron afectados por la contingencia?
 - Se interrumpieron indefinidamente
 - Se cancelaron
 - Se ajustaron
 - Siguen adelante sin cambio

Cuarta Parte: estrategias implementadas por la contingencia sanitaria

1. Estrategias tecnológicas: por favor indique en la tabla qué estrategias tecnológicas:
- Existían antes de la pandemia y siguen existiendo.
 - Existía antes pero ya no.
 - Se implementaron ahora (durante la cuarentena) pero estaban previstas con anterioridad.
 - Se implementaron ahora (durante la cuarentena) debido a la contingencia.
 - Se planean implementar en el futuro porque ya estaban previstas con anterioridad.
 - Se planean implementar en el futuro a causa de la contingencia.
 - No hay ni se prevé que habrán.

Estrategia TIC	Existía desde antes y sigue	Existía pero ya no	Ahora (prevista)	Ahora (por la pandemia)	Futuro (previsto)	Futuro (por la pandemia)	No hay ni habrá
Presencia web en internet (página web de la empresa)							
Comercio electrónico de la empresa (ventas por internet)							

Estrategia de optimización en buscadores (SEO)

Estrategia de mercadotecnia en buscadores (SEM)

Estrategia de mercadotecnia digital en redes sociales

Estrategia de vinculación con posibles clientes (*lead nurturing*)

Inversión en inteligencia artificial como chatbot o análisis de tendencias

marketing por correo electrónico

Landing Page

Recolectó retroalimentación de los clientes por medios digitales (redes sociales, correo electrónico)

Trabajo a distancia (*home office*)

Videoconferencias informativas

Ventas por videoconferencia

Adopción de plataformas de trabajo remoto (Windows Teams, Google Workplace)

Ventas por redes sociales (Facebook, WhatsApp, etc.)

Capacitación
en línea sobre
cambios en los
procesos

Capacitación de
empleados en uso
de TIC

2. Riesgos en la adopción de TIC

- a) La empresa se ajustó a estrategias probadas.
- b) La empresa manejó el reto usando modos creativos de adaptarse a las circunstancias.
- c) La empresa se arriesgó emprendiendo acciones que no sabía si funcionarían.
- d) Recolectó retroalimentación de los clientes antes de actuar.
- e) Limitó acciones de la competencia que le parecieron acertadas.

3. Estrategias diseñadas para enfrentar la pandemia sin el uso de TIC

- a) Procesos innovadores diseñados para enfrentar la pandemia.
- b) Capacitación presencial a empleados sobre innovación en los procesos.
- c) Capacitación a empleados sobre implementación de medidas sanitarias.
- d) Se implementaron medidas sanitarias para tranquilidad de los empleados.
- e) Se implementaron medidas sanitarias para tranquilidad de los clientes.
- f) Integración de redes de cooperación.
 - i. Con organismos gremiales
 - ii. Con proveedores
 - iii. Con competidores
- g) Integración de redes de empleados.
- h) Diseño de nuevos productos o servicios.
- i) Pedidos telefónicos entrega en la empresa.
- j) Pedidos telefónicos entrega a domicilio.

4. Apoyos gubernamentales recibidos:

	Gobierno federal	Gobierno estatal	Gobierno municipal
Tipo de apoyo (programa o dependencia)			
Importe de crédito			
Tipo de subsidio			
Importe de subsidio			

5. *Downsizing* reactivo: reducción de la empresa

- a. Disminución de personal (%)
- b. Disminución de sueldos (%)
- c. Disminución de jornadas (%)
- d. Disminución de producción (%)
- e. Disminución de productos/servicios (%)

- f. Eliminación de proyectos (%)
- g. Cancelación de inversiones (%)
- h. Otro (%)

Quinta Parte: reacción de los clientes/consumidores

Reacción	Porcentaje aproximado
Los clientes dejaron de comprar	
Los clientes pedían mejores medidas sanitarias	
Los clientes llamaban para pedir información de cómo comprar/ contratar servicio	
Los clientes consultaban las redes sociales para pedir información de cómo comprar/contratar servicio	
Continuaron con sus compras normales	
Sugerían nuevas formas de comercio	

Sexta parte: actitudes resilientes presentes en la empresa durante la contingencia

Actitud	Nada	Poco	Regular	Mucho	Demasiado
A) Capacidad de improvisación					
B) Resistencia ante la presión					
C) Actitud resolutiva					
D) Actitud Positiva					
E) Previsión					
F) Garantizar buen ambiente laboral					

Séptima parte: aprendizaje a raíz de la contingencia por COVID-19

1. Indique los cuatro aspectos menos importantes de la siguiente lista

1. Se deben tener fondo para contingencias en la empresa
2. Debe existir un plan para casos de crisis por contingencias y desastres
3. Se debe estar a la vanguardia en los procesos de comercialización.
4. Se debe estar capacitado permanentemente en el uso de las TIC
5. Las TIC deben estar integradas en todos los procesos
6. Se debe aprender a usar las redes sociales en beneficio de la empresa
7. Se debe invertir en plataformas de trabajo remoto
8. Se debe estar preparado para el trabajo a distancia (<i>home office</i>)
9. Debe implementarse el comercio electrónico en la empresa

10. Se debe invertir en *marketing* digital

2. Indique los cuatro Aspectos más importantes de la siguiente lista

1. Se deben tener fondo para contingencias en la empresa

2. Debe existir un plan para casos de crisis por contingencias y desastres

3. Se debe estar a la vanguardia en los procesos de comercialización.

4. Se debe estar capacitado permanentemente en el uso de las TIC

5. Las TIC deben estar integradas en todos los procesos

6. Se debe aprender a usar las redes sociales en beneficio de la empresa

7. Se debe invertir en plataformas de trabajo remoto

8. Se debe estar preparado para el trabajo a distancia (*home office*)

9. Debe implementarse el comercio electrónico en la empresa

10. Se debe invertir en *marketing* digital

*Resiliencia empresarial estrategias
tecnológicas y de innovación como respuesta al
COVID-19*, publicado por Ediciones Comunicación
Científica S. A. de C. V., se publicó en Litográfica
Ingramex S.A. de C.V., Centeno 162-1, Granjas Esmeralda,
09810, Ciudad de México, en noviembre de 2021. El tiraje consta de
1000 ejemplares.

Un evento mundial inesperado hizo tambalear el frágil equilibrio de nuestra sociedad y el de la economía de las empresas, hasta al grado que puso en estado de crisis a diversas áreas de la vida humana. Sin embargo, en momentos así es cuando todos los recursos creativos del ser humano se ponen en marcha y se articulan para enfrentar las dificultades. Las empresas de todo el mundo y los humanos que las integran han demostrado su resiliencia ante los efectos de la pandemia causada por la COVID-19, no sólo a la hora de soportar o evadir las complicaciones de un grave desequilibrio económico y social, sino en algunos casos para encontrar caminos hacia la prosperidad.

Este libro es producto del proyecto Estrategias empresariales de resiliencia tecnológica, creatividad remota e innovación como respuesta a la contingencia sanitaria por COVID-19, el cual presenta una serie de estudios coordinados por investigadores de distintas regiones de México, quienes buscaron identificar las estrategias de resiliencia empresarial adecuadas ante tal situación, entre las que destacan el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como medio para mitigar los efectos del confinamiento mundial por la pandemia.



Rutilio Rodolfo López Barbosa es profesor investigador de tiempo completo en la Universidad de Colima; Doctor en Ingeniería de la Información y el Conocimiento por la Universidad de Alcalá, Madrid, España; Maestro en Ciencias Computacionales y Licenciado en Informática. Reconocido con la mención Cum Laude y doctor internacional de la Unión Europea con los premios Peña Colorada en la maestría y licenciatura, y la distinción a los mejor estudiantes por el Conacyt.



Carlos Mario Amaya Molinar es Doctor en Turismo, Derecho y Empresa por la Universitat de Girona, Maestro en Finanzas por la Universidad de Colima y licenciado en Sociología por la Universidad Nacional Autónoma de México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt. Catedrático de licenciatura y posgrado en mercadotecnia, finanzas, investigación y gestión de destinos turísticos en varias universidades. Fundador del programa de turismo en la Universidad de Colima.



Irma Magaña Carrillo es Doctora en Ciencias, Área Relaciones Internacionales Transpacíficas. Profesora investigadora de tiempo completo, titular “b”, en la Facultad de Turismo de la Universidad de Colima. Reconocida por Amestur por su trayectoria en el turismo del país. Perfil deseable Prodep y miembro Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt, nivel 1.



Carlos Daniel López Preciado es Doctor por la Esade Law & Business School de Barcelona, España. Consultor e investigador en temas de emprendimiento, estrategia organizacional, creatividad e innovación corporativa. Actualmente es profesor de tiempo completo en la Escuela de Mercadotecnia de la Universidad de Colima.



Juan Carlos Neri Guzmán es profesor de tiempo completo en la Universidad Politécnica de San Luis Potosí. Doctor en Ciencias Económicas con especialidad en Ciencias de la Gestión por la University of Social Sciences en Łódź, Polonia, Maestro en Desarrollo Regional por el Colegio de la Frontera Norte y licenciado en Economía por la UAM. Es líder del cuerpo académico “Desarrollo local y competitividad empresarial” miembro Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt, nivel 1.



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS

HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

www.comunicacion-cientifica.com



[DOI.ORG/10.52501/CC.026](https://doi.org/10.52501/CC.026)

ISBN-13: 978-607-99505-5-2



9 786079 950552