

PANORAMA ACTUAL DEL COVID-19 EN LAS PYMES

Primera edición, 2024

D.R. © 2024, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de la Costa Sur
Av Independencia Nacional 151
Centro, 48900 Autlán de Navarro, Jalisco

ISBN: 978-607-581-481-0

Hecho en México
Made in Mexico

PANORAMA ACTUAL DEL COVID-19 EN LAS PYMES

CÉSAR AMADOR DÍAZ PELAYO
MARÍA DEL ROSARIO DE LA TORRE CRUZ

Índice

7	Prólogo
9	CAPÍTULO I Impactos derivados de la pandemia del COVID-19 en el sector empresarial <i>Araceli Ramírez Meda / Gracia Patricia Michel Vázquez</i>
31	CAPÍTULO II Cambios laborales en las PYMES como efecto del COVID-19: Impacto en el clima laboral <i>María del Rosario de la Torre Cruz / César Amador Díaz Pelayo</i>
55	CAPÍTULO III La Mercadotecnia como una herramienta para enfrentar los efectos post COVID en las PYMES <i>César Amador Díaz Pelayo / Carlos Alberto Esparza González / Carlos Rogelio Corona Gómez</i>
71	CAPÍTULO IV La actividad emprendedora en México antes, durante y después del COVID-19 <i>José Gabriel Lujano Robles / Claudia Ivette Gómez Rodríguez / María del Rosario de la Torre Cruz</i>

93	CAPÍTULO V Utilidad del método de gestión Socioeconómico como herramienta de consultoría empresarial en tiempos de contingencia <i>Ada Alejandra Gómez Guzmán / María de la Cruz Gómez Guzmán</i>
115	Conclusiones y recomendaciones
119	Semblanza de los autores

Prólogo

El panorama actual del COVID-19 en las PYMES, es el resultado de los esfuerzos de las aportaciones de cada uno de los profesores e investigadores del Centro Universitario de la Costa Sur. Estos esfuerzos, realizados tanto a nivel individual como en cuerpos colegiados durante el periodo 2022-2023, que han culminado en una obra que aborda los conflictos enfrentados por las PYMES a nivel nacional, estatal y local tras la pandemia.

Estos resultados se centran en analizar los conflictos de las PYMES desde diversos ejes del conocimiento, a amplios ámbitos empresariales, modalidades de trabajo, y estrategias de recuperación a través de la mercadotecnia. También se examina el comportamiento de la actividad emprendedora antes, durante y después de la pandemia, culminando en un modelo de gestión socioeconómica para la recuperación y crecimiento de estas empresas. Además, se evalúa el impacto de la contingencia sanitaria en la educación, especialmente en términos de capacitación. Así mismo, se aporta desde el conocimiento de las ciencias económico –administrativas una recomendación para la recuperación económica del sector empresarial (PYMES) que sostiene en gran medida la economía de la región Costa Sur.

El propósito de esta obra es proporcionar literatura científica que documente las diferentes situaciones que enfrentan las PYMES y las soluciones

implementadas o las sugeridas. Se considera una herramienta académica importante, útil como texto complementario en asignaturas como Administración estratégica, Administración de las pequeñas y medianas empresas, Calidad total, Desarrollo de emprendedores, Mercadotecnia y administración de la mercadotecnia, entre otras. Para ello, se ha estructurado la obra metodológicamente mediante un enfoque cualitativo, y revisión literaria.

En la realización de esta obra participaron cuatro cuerpos académicos, lo que permitió alimentar Líneas Generales de Aplicación del Conocimiento (LGAC) y cumplir con actividades propias de la producción académica y generación de conocimiento.

Los cuerpos académicos involucrados son: udeg-CA-917 Estudios Regionales y Estratégicos en Empresa, Género y Educación; udeg-CA-1018 Administración, Calidad Educativa y Redes Internacionales en las Ciencias Económico-Administrativas; y udeg-CA-1149 Emprendimiento, Gestión y Evaluación de la Calidad, todos adscritos al Departamento de Ciencias de la Administración.

Con esta obra, el Departamento de Ciencias de la Administración cumple uno de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Departamental 2022-2025, que es la difusión del conocimiento generado a través de los proyectos. Cabe destacar, finalmente, que de conformidad con los lineamientos del fondo editorial CUCosta Sur Grana, el Departamento de Ciencias de la Administración, contribuye a apoyar con una publicación en una de sus colecciones o series en el área de ciencias sociales y económicas

El grupo de autores pone a disposición de los lectores “El panorama actual del COVID-19 en las PYMES” como una herramienta no solo de consulta, sino también para la formación profesional en el ámbito económico-administrativo. Esta obra pretende ser una contribución significativa al entendimiento y solución de los desafíos que enfrentan las PYMES en tiempos de crisis, y un recurso valioso para académicos, estudiantes y público en general.

César Amador Díaz Pelayo
María del Rosario de la Torre Cruz

CAPÍTULO I

Impactos derivados de la pandemia de la COVID-19 en el sector empresarial en México

Gracia Patricia Michel Vázquez
gracia.michel@academicos.udg.mx

Araceli Ramírez Meda
araceli.ramirez@academicos.udg.mx

Resumen

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto profundo en el sector empresarial en México, evidenciando una falta de preparación económica ante crisis de tal magnitud. En Jalisco, el cierre temporal de establecimientos ordenado por el gobierno causó severas consecuencias para las empresas. Diversas investigaciones destacan cambios en la gestión empresarial, pérdidas económicas y la disminución del empleo. Tanto PYMES como grandes empresas tuvieron que adaptarse rápidamente, especialmente en ventas en línea y competencias tecnológicas. Los estudios revelan afectaciones directas e indirectas: cierre obligatorio de establecimientos, cambios en los hábitos de consumo, interrupción de cadenas de suministro y falta de preparación para el comercio electrónico. La pandemia aceleró la adopción de ventas en línea y el servicio de paquetería de “última milla”, transformando las formas de hacer negocios y promoviendo el teletrabajo.

Aunque es prematuro medir completamente el impacto de la pandemia en las empresas, los descubrimientos actuales pueden ayudar a las organizaciones a desarrollar planes estratégicos para futuras crisis. Estas estrategias deben incluir flexibilidad y capacidad de adaptación para enfrentar emergencias como crisis financieras, interrupciones en la cadena de suministro y cambios en los hábitos de consumo. La caída del empleo ha reducido los ingresos familiares, disminuyendo el consumo y provocando una baja en la demanda de productos, lo que ha afectado la producción y la compra de materias primas, contribuyendo al deterioro económico global y al desarrollo de las naciones.

Palabras clave: COVID-19, impacto empresarial, adaptación tecnológica, crisis económica, estrategias de mitigación.

Introducción

La pandemia provocada por el COVID-19 no ha sido la primera ni la única en la historia moderna del hombre, sin embargo, el sector empresarial no estaba preparado para enfrentarla en el aspecto económico en México. El gobierno estatal en Jalisco, en su afán de proteger a la población e intentar detener la propagación del virus, ordenó el cierre temporal de los establecimientos económicos, aún antes de detectar un caso en el estado y sus consecuencias fueron fatales.

A partir de esta experiencia se han realizado numerosas investigaciones sobre este tema, desde diferentes enfoques, en particular en la empresa, se han estudiado los cambios en su forma de gestión, el impacto sufrido en el área económica, la pérdida de puestos de trabajo, se resaltó la necesidad de nuevas competencias en los empleados, la urgencia de adecuar las ventas para hacerlo en línea, desde el punto de vista del tamaño de la empresa, desde PYMES hasta empresas transnacionales.

Las afectaciones experimentadas en las empresas, de forma directa o indirecta, que incluyeron la disposición oficial del cierre de establecimientos, cambios en los hábitos de consumo, falta de fondos financieros para emergencias, interrupción de sus cadenas de suministro, falta de preparación para las ventas en línea, personal con deficientes capacidades tecnológicas,

entre otras. Ante estos hechos se hace fundamental analizar los factores de pérdidas y ganancias en las empresas ante la pandemia del COVID-19 (ISCC, 2020).

Las consecuencias mencionadas se pueden observar desde aspectos negativos y positivos: han cambiado las formas de hacer negocios, los hábitos de consumo también, se han acelerado las ventas en línea, el servicio de paquetería de “última milla” ha crecido enormemente, la forma de enfrentar desafíos, cómo la pandemia ha sacudido la manera de gestionar los negocios, la forma de trabajar ya que se impulsó el trabajo desde casa u *home office*; por otro lado, para las empresas dedicadas a los artículos de limpieza y seguridad ha significado una gran oportunidad que les ha permitido obtener grandes utilidades (Kalogiannidis, 2020).

Objetivo

Es por lo anteriormente expuesto que este trabajo intenta:

Realizar un análisis de las consecuencias en las empresas por el COVID-19, a través del estudio de la literatura publicada tanto en artículos como resultado de trabajo empírico, tanto en estudios realizados por instituciones y organismos nacionales e internacionales y el posicionamiento al respecto de estas.

Antecedentes

Cardozo, Velázquez de Naime & Rodríguez (2012, p.3), como resultado de un trabajo de investigación documental intentaron definir a la PYMES, encontrando una gran diversidad de criterios para clasificarla, que tienen que ver con su naturaleza, monto de sus ventas, número de empleados, país de origen, entre otros y la definen finalmente como “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado”.

Una de las consecuencias de la pandemia fue que surgió el Teletrabajo u *home office* como una opción de funcionalidad y como lo señalan Aguirre Laporte *et al.* (2020), sólo la mitad de las MIPYMES tienen la capacidad de

adaptarse a este cambio, pero además lo han hecho muy lentamente. Entre ellas las dedicadas al servicio han sido las más capaces para ello, pero hay sectores que se han visto imposibilitados a eso, como el comercio en pequeño y hotelero, por ejemplo.

El trabajo en casa o Teletrabajo u *home office* llegó para quedarse. Hasta antes de la pandemia esta forma de trabajo la usaban en su mayoría las empresas dedicadas a la tecnología, algunas otras la utilizaban de forma limitada en tiempo y en cuanto al trabajo.

Este ha sido el impacto más importante que se ha visto en las empresas, en la que estas observaron y aceptaron el Teletrabajo con sus ventajas y desventajas, cambiando sus costumbres de exigir el cumplimiento de jornadas laborales y cambiarlo por tareas realizadas.

El teletrabajo u *home office*, observamos, ofrece ventajas y desventajas, como varios autores lo han analizado, además de que en muchas situaciones se hizo de forma muy forzada dada la urgencia de la cuarentena, provocando en las personas una urgencia por adquirir las nuevas habilidades y destrezas para conservar su trabajo y en ese punto en México no hubo excepciones, tal como lo menciona Rodríguez García (2020); este explica que si se vivió el aislamiento en solitario, con esta forma de trabajo la soledad fue más intensa, pero por otro lado, si en este periodo se cohabitó con más personas se ha observado “conviviendo intensamente más horas de lo que jamás vivenciamos, compartimos los recursos (internet, espacios, recursos, tareas)” se tuvieron problemas propios de esta situación.

En ambos casos los problemas existían y han surgido en consecuencias sentimientos tales como el aislamiento, la soledad hasta llegar a los miedos, las pérdidas, las angustias; no es lo mismo tener esta forma de trabajo normalmente que hacerlo en aislamiento.

Entre las ventajas que ha ofrecido en esta urgencia el teletrabajo, tal como lo menciona Rodríguez García (2020), citando a Mercer (2020), es la posibilidad que se prestó a cuidar los hijos o a adultos mayores situaciones que impedían tener un trabajo de horario completo, o bien permitió a personas con discapacidades acceder a un trabajo.

Este mismo autor, citando a Martínez Sánchez *et al.* (2006) describe más ventajas del *home office* como:

- Ambiente: disminuye la contaminación debido al menor desplazamiento al lugar físico de trabajo;
- Formación: los trabajadores son formados sobre nuevas tecnologías y herramientas interactivas/comunicativas;
- Flexibilidad: libertad para elegir el horario y la forma en la que trabajar (Coen & Kok, 2014). Existen distintos tipos de flexibilidad tanto para la organización (efectividad y eficacia) como para el trabajador (facilidades): flexibilidad de producción, flexibilidad organizativa y flexibilidad de recursos humanos;
- Productividad: el rendimiento y la productividad del empleado aumentan, y con ello la motivación y satisfacción, por lo que la organización se ve beneficiada;
- Salud: el home office reduce el estrés que provocan ciertas funciones del trabajador, así como la ansiedad;
- Geografía: impide que existan barreras geográficas gracias a las telecomunicaciones (videoconferencias, correo electrónico, bases de datos interrelacionadas);
- Personas: consigue la incorporación de personas discapacitadas y permite el desarrollo personal y profesional por cuenta propia;
- Seguridad: la compañía tiene el deber de tomar medidas sobre el software que va a implantar en la organización para garantizar la protección de datos y el empleado tiene que cumplir con la legalidad y responsabilidad de dicha protección

En el mismo sentido, describe Rodríguez García (2020) citando a Mañas Rodríguez, Muñoz Alba & Pecino Medina (2012), que surgen otras características del Teletrabajo, entre las cuales encuentra:

- En beneficios para el trabajador: mayor flexibilidad laboral, globalización de la información, información a tiempo real, conciliación de la vida laboral con la familiar, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, reducción del estrés, formación en la gestión de la información de manera online, motivación y productividad.
- Beneficios para la empresa: reducción de costos, mayor productividad, mejor rendimiento de sus empleados, flexibilidad en la organización,

menor absentismo laboral, dirección por objetivos, equipos de trabajo distribuidos geográficamente.

- Barreras para el trabajador: aislamiento, desvinculación con la empresa, inseguridad, estrés, agotamiento y fatiga, trabajador más auto gestionado, menos trabajo en equipo.
- Barreras para la empresa: inversiones necesarias en tecnología (dotación de recursos), formación a los empleados, crisis económica, la seguridad de la información puede verse vulnerada, menos control de los empleados, pérdida de unión entre la organización y sus empleados.

También, las investigaciones al respecto han observado que esta práctica ha provocado aislamiento social y distanciamiento emocional, según señalan Kaushik y Guleria (2020), e igualmente encontraron que:

se requiere que los empleadores y los gerentes de recursos humanos piensen fuera de la caja y presenten las mejores prácticas, así como la redefinición de los roles de recursos humanos durante cualquier adversidad. -Conectar, adopción de un sistema de habilidades, recapacitación, mejora de las habilidades y habilidades múltiples de las personas sobre tecnología, pensamiento de diseño, narración de historias, análisis, inteligencia artificial para preparar a nuestra fuerza laboral para que se vuelva más competente y talentosa al mejorar su conjunto de habilidades. (p.12)

Para el caso de las pyme significó por una parte ahorro en energía eléctrica en sus instalaciones y en otros consumibles, desde café hasta papel higiénico. Y así mismo en muchos casos fue necesario el traslado del equipo de cómputo a la casa del trabajador o de dotarles de equipo, que bien podría ser un teléfono celular y, por supuesto, el acceso a internet.

Cambiando de tema y respecto a los hábitos de consumo, Aguirre Laporte *et al.* (2020), indican que han variado drásticamente y la tendencia general es hacia las compras en línea, mientras que las formas de pago también, dejando el pago en efectivo o en cheque físico para hacerlo mediante tarjetas de débito o crédito y transferencia electrónica de fondos.

Para el caso de las pyme tuvieron que adaptarse rápidamente a estas nuevas tendencias, lo que significó la apertura a redes sociales de parte de los negocios y la adaptación al mismo; por ejemplo, a nivel local surgió

la entrega a domicilio, sobre todo de alimentos procesados, levantando órdenes a través del teléfono, vía WhatsApp y en algunos casos a través de las mismas redes sociales. Esto dio pie también a la creación de negocios de alimentos que se pueden preparar en casa, sin necesidad de abrir un establecimiento y, entre ellos, no sólo los típicos como cocinas regionales, pizzerías, hamburguesas, tacos, sino novedades como postres, botanas, pan, galletas y donas, por ejemplo, surgiendo con una gran creatividad para obtener ingresos extras.

En el mismo sentido y como otro aspecto relevante a estudiar fue la gestión de ventas, en virtud de que toda empresa de cualquier tamaño tiene su equipo o fuerza de ventas. En las PYMES muchas veces la fuerza de ventas radica en el director o gerente que suele ser el dueño. Bullemore-Campbell y Cristóbal-Fransi (2021) llevaron a cabo una investigación en Chile, como ejemplo de mercado latinoamericano, con el fin de comprender el impacto tenido por la pandemia en la actividad comercial y en las ventas, también para encontrar cuáles herramientas se usaron para mitigar este fenómeno y, por último, conocer el impacto en su efecto temporal. Su muestra incluyó 12 sectores empresariales (industriales, de servicios y comerciales), y comprendieron de marzo a julio de 2020, en donde demostraron que las ventas cayeron significativamente en esos meses, reportando una máxima de 53.85% y una mínima de 36.99% de caída.

Al respecto el Banco Mundial (2021), recopiló datos a través de encuestas en 60 países, encontrando que a pesar de que todo el mundo se ha visto afectado por la pandemia del COVID-19, “el desempeño ha sido muy variable, incluso dentro de un mismo país o sector” (p.1) y descubrieron que:

- a. En el 25% de las empresas las ventas cayeron un 50%. En promedio las ventas se redujeron un 27%.
- b. Casi el 65% de las empresas hizo ajustes en su nómina con el fin de conservar su plantilla laboral, para lo cual redujo salarios, horarios o concedió licencias. Así, sólo el 11% de las empresas despidió empleados.
- c. En el aspecto digital, el 34% de las empresas “ha aumentado el uso de internet, los medios sociales y las plataformas digitales”. Tan sólo un 17% invirtieron en nuevos equipos, software o soluciones digitales, especialmente en los países más pobres o en pequeñas empresas.

- d. Respecto del apoyo del gobierno durante la pandemia sólo 1 de cada 10 empresas recibió apoyo en países de bajo ingreso. Algunas de ellas manifestaron la falta de acceso a la información como principal problema para recibir el apoyo. Encontrando que el 20% de estas que sí recibieron apoyo realmente no lo necesitaba, por lo que se observó una distribución inadecuada de los recursos.

Otro aspecto que incidió fue el efecto de las Capacidades Dinámicas, (CD) Dejardin *et al.* (2022), respecto a la gestión empresarial en el contexto de esta pandemia, analizaron las respuestas en una muestra de 209 PYME y encontraron que estas capacidades resultaron benéficas para el desempeño de este tipo de agrupación durante esta crisis; por otro lado también descubrieron que las empresas antes de la pandemia se enfocaban mucho a las nuevas oportunidades y durante esta cambiaron hacia la colocación de sus productos en el mercado.

¿Cómo se vio afectado México durante la pandemia? Esquivel (2020), miembro de la Junta de Gobierno del Banco de México, en un artículo sobre la actividad económica, el consumo, el empleo y la pobreza y usando datos publicados por el Banco de México y CEPAL, identificó tres fases en que nuestro país se vio afectado: la primera etapa la señala en el primer trimestre de 2020 cuando varios países se cerraron y en consecuencia se cancelaron vuelos que afectó áreas turísticas de nuestra nación; al cerrarse algunos países interrumpieron la cadena de suministro a nivel internacional con las consecuencias en la disminución de la producción de bienes o servicios.

Continuando con las ideas del autor, la segunda fase la encuentra con la jornada nacional de sana distancia, que provocó la desaceleración de la economía nacional al cerrar todas las actividades primarias, ocurrido en los meses de abril, mayo y hasta junio de ese año; en esta las actividades de la minería, la construcción y las industrias automotriz y aeroespacial pasaron a considerarse esenciales y también sufrieron su cierre.

En esta etapa se observó la caída más fuerte en la economía, específicamente en “Servicios de alojamiento temporal y de alimentos y bebidas, que cayeron en un 60%” (Esquivel, 2020, p.3). La tercera etapa la encontró en la reapertura, con toda la logística que necesitó y requirió más tiempo de lo esperado por los continuos brotes de COVID-19.

En ese sentido Espinosa *et al.* (2021), describieron en su trabajo que se atrasó el crecimiento entre las empresas en México hasta en una década, estiman ya que para marzo de 2021 se habían cerrado el 20.8% de las Mi PYMES, el resultado neto de ese periodo fue la pérdida de alrededor de 400,000 empresas (citando a Bnamericas, 2021).

Respecto a la Planeación Estratégica Huilcapi, Troya y Ocampo (2020) en Ecuador, en un estudio exploratorio y cualitativo, orientado a encontrar el impacto del COVID-19 en las empresas y en las PYMES ecuatorianas y después de analizar 31 publicaciones, encontraron que, además de confirmar la importancia que tienen estas como empresas en las economías regionales, el uso de la planeación estratégica como una herramienta de administración adquiere una importancia tal que es indispensable su uso tanto en tiempo de crisis como en cualquiera. Y concluyen:

la estrategia fundamental se inclina hacia la transformación del modelo de negocio en determinada medida, en generar un valor compartido, es decir, aquel en el que, con bienes y servicios, se cree el propio valor económico para el consumidor, pero también un bienestar en un sentido absoluto ya que esa es la tendencia de comportamiento del comprador contemporáneo. (p. 84)

Otros resultados también mostraron que no todos los impactos económicos han sido negativos, sino que se asumió como una oportunidad que les ha permitido a este tipo de empresas reconocer su productividad y acudir con urgencia al uso de tecnologías (Huilcapi *et al.*, 2020). En este sentido, para las PYMES representó la oportunidad de actualizarse en el uso de las tecnologías de información y comunicación y con ello perfeccionar la planeación estratégica para adecuarse a las necesidades y demandas del mercado actual.

En lo relativo a indicadores de calidad y también en Ecuador, Archundia (2021), mediante un trabajo de investigación detectó en las PYMES la disminución de las ventas, en algunos casos la suspensión de actividades y el aprovechamiento de programas de financiación por parte del gobierno como estrategia de reactivación económica, que motivó que a pesar de que el Índice de Rentabilidad disminuyó en 2019, en 2020 aumentó. Otro hallazgo importante es que este tipo de empresas supo optimizar costos por lo

que pudo mejorar su margen de rendimiento. En ese sentido las estrategias para reactivar la economía fueron fundamentales para sostenerse a pesar de la crisis, el apoyo gubernamental fue un factor decisivo que permitió su supervivencia e incluso el mejoramiento de las condiciones imperantes en ese momento en la competencia de mercado.

Ahora bien, en España, Bernardo y Muñoz (2021, p. 34), mediante un estudio de caso cuyo objetivo ha sido conocer los problemas y las medidas tomadas por este tipo de empresas para enfrentar la pandemia, en cuyos resultados mostraron que en primer lugar perdieron ventas y en segundo, pudieron despuntar aplicando que “la importancia de tener unas relaciones comerciales sólidas y fiables con las que formar un equipo ante la llegada de un imprevisto de interés general” les permitió poder afrontarla, mediante el compromiso del personal como estrategia básica para sostenerse y crecer.

Otra razón importante la señala Kalogiannidis (2020), quien analiza que en Grecia, las pequeñas empresas no tienen un fondo de efectivo para enfrentar imprevistos de cualquier tipo, ya que manejan pequeñas cantidades de dinero, tal como lo descubrieron en una encuesta cuyos resultados desvelaron que estas empresas tenían fondos suficientes para cubrir dos semanas de gastos, en tanto que empresas que habían obtenido buenas ganancias sólo podían enfrentar un máximo de dos meses de gastos; así mismo encontraron que los apoyos del gobierno para esta emergencia se presentaron tarde, cuando ya habían cerrado el 50% de las empresas y muchas personas habían perdido su empleo. Esta situación no fue exclusiva de ese país, sino que imperó en diversas regiones, dado que el cierre de establecimientos puso de manifiesto situaciones como la falta de capital, reservas, fondos para enfrentar los problemas de falta de liquidez que les permitiera vencer las adversidades de la empresa.

Pedauga *et al.* (2022, p. 1), estudió mediante una matriz de contabilidad social real y financiera (MSAF) para señalar “los efectos directos e indirectos que se transfieren de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas al resto de la economía”, a través del método de extracción hipotético (HEM) con el fin de examinar los efectos asociados al COVID-19. Mediante el uso de un modelo estructural en específico para la economía española, caracterizaron las “diferentes categorías de tamaño de empresa en el producto

interior bruto (PIB) agregado”. Sus resultados permiten aclarar la perspectiva que se ha venido teniendo sobre la influencia que las empresas tienen en la economía, por su tamaño, “al revelar que tanto las pymes como las grandes empresas son importantes para apoyar la actividad económica”. En este punto encontraron que el 43% de los ingresos provienen de las PYMES y, además, una fuerte influencia en el desempleo provocado por la pandemia de COVID-19. Con lo anterior se pone de manifiesto el papel de las PYMES en el desarrollo económico de las regiones y los países.

Durante la post-pandemia o “nueva normalidad” algunas prácticas nuevas se quedarán y otras serán abandonadas para volver a las viejas costumbres o cambiar a nuevas prácticas innovadoras “algunas de las soluciones digitales probadas (re) descubiertas en la pandemia, como las plataformas que permiten el trabajo de los equipos virtuales o la colaboración en la cadena de suministro, probablemente serán conservadas por muchas empresas en el futuro” (Pinzaru *et al.*, 2020, p. 349); en cuanto a la digitalización el cambio total dependerá del presupuesto, el liderazgo y la cultura organizacional. De manera ideal, las empresas conservarán post pandemia las ganancias digitales e invertirán en las capacidades tecnológicas de sus empleados, mientras utilizarán Big Data e IA para mejorar sus procesos comerciales.

Reforzando lo anterior respecto de las estrategias implementadas por las gerencias, en Ecuador Paredes y Gallardo (2022) realizaron una investigación en las PYMES de Tungurahua, con diversos giros económicos y encontraron que el 38% de ellas, utilizan un análisis FODA como estrategia de administración y el 50% emplea otro tipo de indicadores que les permiten realizar informes.

En el caso de las micro empresas, Cando-Morales *et al.* (2021), con una muestra de 56 emprendedores en el área de restaurantes en Ecuador, encontraron que la mayoría de ellos presentaron estudios en materia de innovación y estrategia; apenas superior a la mitad de ellos decidieron trabajar durante la pandemia cumpliendo las normas de seguridad; más del 60% crearon una estrategia para continuar trabajando “los emprendedores, con un total de 76,2% aplicaron el marketing y publicidad, seguidos con la innovación y tecnología” (p. 683).

Respecto al emprendimiento, que fue resultado del despido de muchas personas durante la pandemia en México, Espinosa *et al.* (2021) lo confir-

man y agregan que “fue utilizado como el camino para obtener ingresos por parte de los desempleados y constituyó una oportunidad de negocios para quienes identificaron áreas de oportunidad” (p.154). Al mismo tiempo agregan que, sin embargo, al crearse estas empresas “sus características son muy básicas y no poseen en sí mismos innovación ni investigación y desarrollo (I+D)” (p.154), lo que las hace muy vulnerables y con poca probabilidad de competir y de sobrevivir en la actividad.

Ahora bien, si se toma en cuenta que el emprender actividades nuevas es parte del crecimiento de los seres humanos en las situaciones analizadas con anterioridad, representaron una oportunidad para obtener ingresos, sin embargo estas soluciones a corto plazo tienen pocas probabilidades de sostenerse en el mercado debido a diversos factores como pueden ser: la falta de conocimiento, financiación a largo plazo y análisis previo de la competencia que les permitan afianzarse en el ámbito en el que surgen.

Pinzaru *et al.* (2020), analizaron desde una perspectiva gerencial y durante los primeros siete meses de la pandemia, temas como la resiliencia ágil y la reparación a través de la reconstrucción de operaciones, la reorganización, el aceleramiento para la adopción de la digitalización y la pronta respuesta al marketing; encontraron que “bajo el imperativo de la resiliencia ágil, las empresas deben actuar hoy en cinco áreas principales: recuperar ingresos, redefinir operaciones, repensar organizaciones, acelerar la digitalización y adaptar las estrategias de marketing” (p. 727).

Es así que la adaptación de la empresa a las vicisitudes identificadas como áreas problemáticas que se convierten en áreas de oportunidad, para resolver sus problemas, como quedó señalado en párrafos anteriores requieren actitudes de apertura, compromiso, capacitación y actualización de los esquemas y modelos tradicionales hacia proyectos novedosos e innovadores, que propicien la adaptación de las PYME a los nuevos entornos.

Pérdida de empleos

En México el impacto de la pérdida de empleos se ha podido observar a través de datos publicados por el IMSS, de marzo a junio de 2020, como lo plantea Esquivel (2020), señalando que se tuvo en general una pérdida

de empleos formales del 5.4% que significan 1.1 millones de puestos de trabajo “Los sectores productivos que han sido los más afectados en términos relativos han sido la agricultura (-11.5%), la construcción (-10.1%) y los servicios para personas, empresas y el hogar (-8.6%)” (pp. 6-7), estos datos muestran la tendencia de impacto en las empresas por sector; otros sectores han sido la industria de la transformación y el comercio.

La importancia de la pérdida de empleos durante la pandemia de COVID-19, para las empresas, radica en la merma económica que han sufrido al perder personal capacitado, no sólo porque se gastó tiempo, dinero y esfuerzo en su capacitación, sino también porque significa un atraso en el desarrollo de la misma, ya que al recuperar su plantilla laboral necesitan volver a invertir en ello.

Por ello, muchas empresas optaron por no despedir empleados, sino ofrecerles menores salarios o trabajo intermitente, o bien en el peor de los casos pagar sueldos sin que laboren las personas.

Por su parte en Argentina, Aguirre *et al.* (2020), citando a la CEPAL (2020), afirman que se estima que 2.7 millones de empresas han cerrado como parte del impacto económico de la pandemia sólo en América Latina y el Caribe, de las cuales la mayoría han sido PYMES, en consecuencia, se han perdido alrededor de 8.5 millones de empleos, lo que implica una quinta parte en este tipo de negocios. Consideraron que las empresas de alto riesgo financiero han sido en los sectores de construcción, hotelero, gimnasios y clubes.

Por otra parte, en un trabajo realizado en Estados Unidos de Norteamérica por Bartik *et al.* (2020), mediante el análisis estadístico de una encuesta aplicada a una muestra de 5,800 pequeñas empresas, se encontraron con que, a la fecha de la encuesta, ya se habían realizado despidos masivos (cerca de un 40%) y cierre temporal de al menos 43% de pequeñas empresas. En el aspecto financiero se les encuentra frágiles, ya que la mayoría limita su liquidez a un mes o menos.

Pocas de ellas acudieron a financiamiento gubernamental, mencionando problemas en trámites burocráticos.

Apoyos a las empresas

En México, al igual que en otras naciones, se esperaba apoyos del gobierno para paliar la caída económica, que podía ser a las familias o a las empresas, tal vez por sectores, ya sea con financiamientos económicos directos, estímulos fiscales o disminución de los impuestos. Aunque, según indica Esquivel (2020), se ha venido criticando la respuesta del gobierno frente al desastre económico por la pandemia, en su opinión es erróneo pensar que el soporte de un gobierno beneficiará a la economía “Primero, porque no se puede comparar tan fácilmente la capacidad de respuesta que tienen los países desarrollados con la de los países emergentes” (p.13), ya que en nuestro país considerado como emergente, el nivel de endeudamiento ya es alto y endeudarse más compromete la capacidad de pago futuro. Y segundo, según estudios publicados no es claro que el apoyo gubernamental en estos casos sea de gran ayuda, ya que la caída económica obedece a los factores de oferta y demanda entonces no es efectiva una política fiscal en este sentido (citando a Guerrieri *et al.* 2020 y Baqaee y Farhoi, 2020).

Esquivel (2020, p.14) explica también, que los datos demuestran que los apoyos otorgados por los gobiernos en esta pandemia, no logran impedir una contracción económica. El mismo autor sugiere como apoyos:

- 1) un seguro de desempleo de emergencia que pudiera beneficiar al poco más de un millón de trabajadores formales que han perdido su empleo;
- 2) un programa de protección a la nómina que ayudara a las empresas a sostener un mayor número de empleos formales;
- 3) el diferimiento en el pago de contribuciones sociales a micro, pequeñas y medianas empresas;
- 4) un programa especial de apoyo para el pago de rentas u otros costos fijos (para restaurantes u otros negocios especialmente afectados por la pandemia);
- y 5) un programa que le otorgara un apoyo mínimo a los trabajadores informales que hubieran perdido temporalmente su fuente de ingresos. (p. 14)

En cuanto a los apoyos recibidos por gobiernos a las empresas, con el fin de disminuir el efecto negativo en estas, Kalogiannidis (2020) señala que el indicador ideal para distribuir apoyos ha sido el PIB per cápita:

Teniendo en cuenta que el nivel de medidas será mayor donde el PIB por persona sea mayor como porcentaje del PIB. Como resultado, esto brinda un

mejor apoyo gubernamental a las pequeñas industrias en las naciones más ricas en comparación con las pequeñas empresas en los países más pobres (p.389-390).

Y que los medios de comunicación, al recibir la información directamente de los empresarios, han sido quienes describieron las necesidades expresadas por los empresarios, entre las cuales se pueden mencionar dejar exentos de impuestos, o disminuir las tasas de gravamen temporal y, por último, el apoyo económico, demostrando así que la crisis financiera es la principal preocupación al interior de la empresa. (Peng, Di & Meng, 2020, citados por Kalogiannidis, 2020)

En el ámbito internacional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, s.f.), ha publicado en su web, la preocupación por el impacto de la pandemia en las empresas “La OIT y sus mandantes –gobiernos, trabajadores y empleadores– tendrán un papel decisivo en la lucha contra la pandemia, pues han de velar por la seguridad de las personas y la sostenibilidad de las empresas y los empleos” (2do. párrafo), así mismo ha venido publicando recursos y herramientas prácticas que ayuden a las empresas a mitigar el impacto, como:

1. Prevención y mitigación de COVID-19 en el trabajo para Pequeñas y Medianas Empresas.
2. Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond (el documento en inglés).
3. Reestructurar con miras a la recuperación y la resiliencia en respuesta a la crisis del COVID-19.
4. Family-friendly policies and other good workplace practices in the context of COVID-19: Key steps employers can take (documento en inglés).

También un documento denominado: Los cinco puntos clave de la OIT para una respuesta COVID-19 que incluya la discapacidad, y además una serie de documentos con la finalidad de proteger la salud y los salarios por la pandemia, dirigidos a empresas específicas o a actividades tales como el regreso a la normalidad.

Recomendaciones

Dada la importancia del tema, al tener esta crisis un alcance global y afectando prácticamente a todas las personas en muchos entornos, se ha convertido en una preocupación para instituciones y organismos, entre las que se encuentran las firmas contables más importantes del mundo, mismas que se dieron a la tarea de publicar en sus propios portales de comunicación sus posicionamientos al respecto, entre las que se han incluido recomendaciones para las empresas, para enfrentar la crisis y superarla.

En su web PricewaterhouseCoopers Argentina (s.f.), la firma contable más grande del mundo, ha publicado una serie de recomendaciones para las empresas, con el fin de mantener el negocio en marcha, enfrentando diversas situaciones análogas a la pandemia de COVID-19:

- Determinar el impacto potencial que el COVID-19 puede tener en el negocio.
- Desarrollar planes de acción para cada uno de los escenarios posibles en los que la compañía se pueda ver involucrada.
- Gestionar un plan de comunicación con los diferentes grupos de interés.
- Prever de qué manera se atenderán las prioridades, incluyendo aquellas resultantes de las nuevas medidas del gobierno, para reducir al mínimo el riesgo de interrupción de actividades.
- Asistencia en la definición de procedimientos de excepción para operar durante la contingencia observando los demás riesgos existentes (cyber, fraude, cumplimiento, legal, etc.).
- Definir política de administración financiera, manejo de caja y capital de trabajo.
- Desarrollar proyecciones de negocios en respuesta a los diferentes escenarios posibles.
- Evaluar fuentes de financiamiento alternativas.
- Definir la estrategia de negocio a seguir una vez superada esta circunstancia.

En el mismo sentido lo hizo la firma Deloitte (s.f.), en su web en México, donde afirma que las medianas empresas han sido las más afectadas

durante la pandemia, ya que algunas tuvieron que modificar sus procesos productivos con el fin de adaptarse a la nueva situación:

Por ello, en abril de 2020, Mejores Empresas Mexicanas lanzó una encuesta a 170 compañías participantes en el programa, para identificar sus principales preocupaciones ante la actual crisis. Tras el análisis de las 110 respuestas obtenidas, emitimos un reporte con recomendaciones destinadas a enfrentar estos retos. (p.1)

Esta firma, al hacer público dicho informe, encontró que en la mayoría de las empresas que participaron, servicios y comercio, la preocupación en la pandemia ha sido “conservar el nivel de ingresos y la liquidez del negocio” (p. 1); en el 90% de los casos mostraron preocupación por conservar a los clientes, ya que aparte de la suspensión de operaciones de algunos de ellos, también tuvieron disminución en las ventas, cancelación de pedidos, cierre de puntos de venta y cambios en las prioridades de los consumidores.

En cuanto a las finanzas, para el 85% de los participantes significaba un verdadero reto ya que se estaban viendo afectados en liquidez y en el aumento de probabilidades de que surgieran gastos no presupuestados.

Otros resultados de esta encuesta mostraron diferentes preocupaciones, tales como la renegociación de pagos a proveedores y el sostenimiento del bienestar de los colaboradores al soportar nóminas. Detectaron que en la industria de la construcción se dio la más alta participación en el trabajo remoto, seguido de las prestadoras de servicios y tan sólo el 9% de ellas siguieron trabajando de forma normal.

Otra firma importante, Ernst & Young (EY), publicó el 30 de marzo de 2020 en su web, una serie de medidas que deberían haber impuesto los gobiernos, entre las cuales encontramos que deberían aumentar la comunicación y el trabajo colaborativo con el sector empresarial, de tal manera que se garantice la cadena de suministro y la sustentabilidad en las operaciones empresariales. Otra es que, al detectar sectores vulnerables entre las empresas, ofrecerles apoyo para que estas tomen medidas que aminoren tanto el impacto económico como el financiero.

Así mismo, el gobierno debería supervisar y garantizar el funcionamiento de las cadenas de suministros internacionales, que avalen el abastecimiento

de bienes, sobre todo en la de productos médicos y todos aquellos que se consideren fundamentales, que incluyan las medidas necesarias para evitar el acaparamiento de bienes esenciales, que podrían causar desabasto y especulación, con las consecuencias para los consumidores, entre las que encontramos encarecimiento de precios.

También los gobiernos, en estos casos, deberían mantener la comunicación con el público, no sólo con los empresarios, tanto de sus planes como de las acciones a corto y mediano plazo para disminuir los efectos de la epidemia, que permitan a su vez crear estrategias a las PYMES para disminuir el impacto de los cierres de los establecimientos o para cumplir los requisitos que se les exigen para abrir al público en la nueva normalidad.

Otra medida que debería tener el gobierno es, continuamente realizar pruebas estadísticas para conocer y evaluar la evolución de la pandemia, de tal manera que se conozca fielmente la situación y no se dependa de datos que el público puede tergiversar.

Por todo lo anterior Ernst & Young (2020) recomiendan la instalación inmediata de medidas que apoyen a sus empresas, empleados y clientes, para que puedan enfrentar la crisis económica/financiera provocada por la pandemia. Entre ellas están:

- Establecer los protocolos y las medidas de gobierno de la empresa ante crisis
- Analizar los riesgos, impactos y la vulnerabilidad de su cadena de valor, ante interrupciones que tendrán debido a la crisis sanitaria (gente, suministros, liquidez, operaciones, etc.)
- Definir los procesos críticos y planes de contingencia para estabilizar/continuar la operación
- Crear las medidas de seguridad para sus clientes y consumidores
- Desarrollar escenarios y establecer medidas financieras (coberturas) ante posibles impactos
- Establecer protocolos de interacción del personal que colabora en la empresa

Siguiendo el tema Zutshi *et al.* (2021), después de revisar 34 artículos con el fin de encontrar la forma cómo pueden enfrentar la crisis provo-

cada por la pandemia, analizaron tres desafíos para las PYMES: (i) desafíos relacionados con los costos y las finanzas, (ii) interrupción de actividades y (iii) “dificultades existenciales” que resultaron interrelacionados, lo que les permitió hacer una serie de recomendaciones con el fin de apoyar positivamente la resiliencia y tener una respuesta más rápida por las PYMES en el marco de la pandemia de COVID-19, entre las que se incluyen el trabajo colaborativo, la apertura y el aprovechamiento de oportunidades.

Conclusiones y recomendaciones

Es demasiado pronto para medir y conocer el impacto que la pandemia del COVID-19 ha tenido en las empresas. Hasta hoy los descubrimientos sobre este tema son interesantes y pueden servir para que las organizaciones realicen un plan estratégico para enfrentar otra situación análoga, o bien de cualquier otro tipo de emergencia como una crisis financiera, el rompimiento de su cadena de suministros por algún fenómeno natural, un cambio en el paradigma de consumo del público, o cualquier otro cambio interno o externo que sea impredecible o incierto. Para ello las empresas deberán estar preparadas teniendo un plan que les permita ser flexibles y adaptarse rápidamente a la nueva situación.

La caída de los empleos ha sido grave, lo que repercute en que el ingreso en el hogar sea menor y las personas disminuyen el consumo, primero de productos que no son de primera necesidad, lo que ha venido provocando una baja en la demanda de productos, en consecuencia, ha menguado la producción, a su vez la compra de materia prima y, en fin, la disminución de la economía a nivel global y el deterioro en el desarrollo de las naciones.

Referencias bibliográficas

- Aguirre Laporte, R., Rusconi, J.M., Turano, C., Todesca A. & Zapata, L. (2020). COVID-19 y su impacto en las pymes argentinas. Perspectivas para América Latina. *Palermo Business Review*. Núm. 22. (225-240). https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_12.pdf
- Archundia Mero, W. K. (2021). *Impacto de indicadores de rentabilidad en las Pymes comerciales durante la pandemia COVID-19* [tesis de grado Universidad Estatal

- Península de Santa Elena]. Repositorio institucional. <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/6277/1/UPSE-TCA-2021-0093.pdf>
- Banco Mundial. (2021, 17 de febrero). *Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo*. <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Bartik, A.W., Bertrand, M., Cullen, Z.B., Glaeser, E.L., Luca, M. & Stanton, C.T. (2020). How are small businesses adjusting to Covid-19? early evidence from a survey. *National Bureau of Economic Research*. Nber Working Paper Series. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26989/w26989.pdf
- Bernardo, E. y Muñoz, G. (2021). *Impacto de la pandemia en las pymes dentro del sector industrial en España* [tesis de grado Universidad Europea]. Repositorio institucional. https://titula.universidadeuropea.com/bitstream/handle/20.500.12880/104/Final_EnriqueBernardoGonzaloMunoz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bullemore-Campbell, J. & Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*. vol.32 no.1. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Cando-Morales, A.L., Erazo-Álvarez, J.C., Álvarez-Gavilanes, J.E. & Rivera-Costales, J.A. (2021). La pandemia COVID-19 en la micro empresa: Emprendimiento e Innovación. *Cienciamatria*. Año VII. Vol. VII. N°12. Enero-Junio, pp. 671-695. DOI 10.35381/cm.v7i12.445
- Cardozo, E., Velázquez de Naime, Y. & Rodríguez, C. (2012). Revisión de la definición de PYME en América Latina. *Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference (LACCEI'2012), Megaprojects: Building Infrastructure by fostering engineering collaboration, efficient and effective integration and innovative planning, Panama City, Panama*. Refereed Paper # 31 (pp. 1-10). https://oa.upm.es/19446/1/INVE_MEM_2012_139425.pdf
- Dejardin, M., Raposo, M.L., Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Veiga, P.M. & Farinha, L. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during COVID-19. *Review of Managerial Science*. DOI <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Deloitte México. (s.f.). Principales retos de las empresas en México frente al COVID-19. Consultado el 9 de marzo de 2023 <https://www2.deloitte>.

com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html

- Ernst & Young (EY). (2020, 30 de marzo). Los retos que enfrentan el gobierno y las empresas ante el COVID-19 en México. Consultado el 9 de marzo de 2023 https://www.ey.com/es_mx/covid-19/retos-del-gobierno-y-empresas-en-mexico
- Espinosa Espíndola, M.T., Paz Calderón, Y., Sánchez Meza, F.A. & Maceda Méndez, A. (2021). Impacto de la pandemia de COVID-19 en las empresas mexicanas, el desempleo resultante y los emprendimientos por necesidad. En Espinosa Espíndola, M.T. (Coord.), *La gran reconstrucción de empresa y sociedad* (p. 153-173). México: Universidad Tecnológica de la Mixteca. <http://repositorio.utm.mx/bitstream/123456789/432/3/2022-GRES-MTEE.pdf>
- Esquivel, G. (2020). Los impactos económicos de la pandemia en México. *Banco de México*. pp. 1-18. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/articulos-y-otras-publicaciones/%7BD442A596-6F43-D1B5-6686-64A2CF2F371B%7D.pdf>
- Huilcapi Masacón, N., Troya Terranova, K. y Ocampo Ulloa, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*. Vol. 4, Núm. 3. DOI: [https://10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.76-85](https://10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.76-85)
- Independent Schools Compensation Corporation. (2020, 5 de marzo). *Coronavirus Disease (COVID-19). Frequently Asked Questions (FAQ)*. ISCC. Consultado el 24 de enero de 2023 https://www.iscc-wc.com/Coronavirus_FAQ.pdf
- Kalogiannidis, S. (2020). Covid Impact on Small Business. *International Journal of Social Science and Economics Invention*. Vol. 6 No. 12 (2020). P.387:391. DOI <https://doi.org/10.23958/ijsssei/vol06-i12/257>
- Kaushik, M. & Guleria, N. (2020). The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace. *European Journal of Business and Management*. Vol.12, No.15, pp. 9-18. https://www.researchgate.net/publication/342011150_The_Impact_of_Pandemic_COVID_-19_in_Workplace
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2023, 10 de febrero). *Empresas y COVID-19*. https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_741035/lang--es/index.htm
- Paredes Ocaña, Álvaro S., & Gallardo Medina, W. M. (2022). Administración estratégica en las pymes de Tungurahua y su impacto en la reactiva-

- ción post pandemia. *Visionario Digital*. 6 (2), 6-22. DOI: <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i2.2110>
- Pedauga, L., Sáez, F. & Delgado-Márquez, B.L. (2022). Macroeconomic lockdown and SMEs: the impact of the COVID-19 pandemic in Spain. *Small Bus Econ*. 58, 665–688. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00476-7>
- Pinzaru, F., Zbucnea, A. & Anghel, L. (2020, 15-16 de octubre). *The impact of the Covid-19 pandemic on business. A preliminary overview* [ponencia]. Strategica International Academic Conference- eighth edition – Bucarest. https://www.researchgate.net/profile/Simona-Stanescu-2/publication/345945063_Strategica_2020_PROMOTING_SOCIAL_RESILIENCE_IN_RURAL_AREAS_THROUGH_SOCIAL_ECONOMY_IN_TIME_OF_THE_COVID-19_PANDEMIC/links/5fb2a1f292851cf24cd7ff9f/Strategica-2020-PROMOTING-SOCIAL-RESILIENCE-IN-RURAL-AREAS-THROUGH-SOCIAL-ECONOMY-IN-TIME-OF-THE-COVID-19-PANDEMIC.pdf#page=721
- PricewaterhouseCoopers (PwC) Argentina. (s.f.). ¿Cómo el COVID-19 puede impactar en los negocios? Consultado el 15 de febrero de 2023 <https://www.pwc.com.ar/es/temas-clave/covid-19.html>
- Rodríguez García, O. (2020). Home Office en la nueva normalidad: Retos y futuro del Home Office. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*. Vol. 3, no. 3. <https://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/2834/2713>
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G.D., Thomas, A. & Sarker, T. (2021). From Challenges to Creativity: Enhancing SMEs' Resilience in the Context of COVID-19. *Sustainability*. 13(12), 6542. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13126542>

Cambios laborales en las PYMES como efecto del COVID 19: Impacto en el clima laboral

María del Rosario de la Torre Cruz
rtorre@cucsur.udg.mx

César Amador Díaz Pelayo
cesaram@cucsur.udg.mx

Resumen

La pandemia de COVID-19 ha impactado significativamente a las PYMES en México, particularmente en el clima laboral y la adaptación al trabajo remoto. Esta investigación tiene como objetivo identificar fortalezas y áreas de oportunidad que afectan a los colaboradores de las PYMES, con el fin de crear y mantener un ambiente de trabajo armónico y productivo durante y después de la pandemia. Desde su inicio, muchas empresas implementaron el trabajo desde casa como medida preventiva, facilitado por los avances tecnológicos. El teletrabajo busca equilibrar la flexibilidad laboral con la seguridad, mejorando así la competitividad y el rendimiento empresarial.

A través de un análisis documental y revisión de literatura, se examinan los efectos laborales del COVID-19 en las PYMES, enfocándose en el “home office” y su impacto en el servicio y bienestar de los empleados. La metodología incluye una revisión exhaustiva de fuentes confiables y el análisis de artículos, libros y medios digitales relevantes. La adopción del teletrabajo ha transformado el clima

laboral, un indicador crucial de la calidad de vida laboral y la satisfacción de los empleados. Las empresas deben trabajar en mantener un entorno laboral adecuado, ya que el clima organizacional y la satisfacción laboral influyen directamente en la productividad y el compromiso empresarial.

En conclusión, esta investigación identifica fortalezas y áreas de oportunidad en las PYMES, proporcionando recomendaciones para mejorar el clima laboral y asegurar la eficacia y el desempeño empresarial en tiempos de contingencia. Las empresas deben ser flexibles y adaptarse rápidamente a nuevas situaciones para mantener un ambiente de trabajo positivo.

Palabras clave: COVID-19, PYMES, clima laboral, teletrabajo, satisfacción laboral.

Introducción

Han pasado ya más de tres años de los primeros brotes de la COVID-19 en nuestro país y las medidas tomadas por los diversos organismos (tanto públicos, como privados), así como medidas preventivas, con el fin de frenar contagios en empresas que emplean un número considerable de colaboradores en espacios reducidos, que no tienen ventilación suficiente o bien un sistema de aire acondicionado compartido; es por ello que se optó por el trabajo desde casa, conocido a nivel mundial como “home office”, esto debido al avance de la tecnología que permite esta modalidad laboral.

El objetivo del home office o teletrabajo, de acuerdo a lo que establece la Organización Internacional del Trabajo, es lograr un balance entre la flexibilidad y la seguridad de la estructura laboral, así como mejorar el nivel de competitividad y rendimiento de las empresas (OIT, 2020). La presente investigación aborda el análisis documental y revisión de literatura sobre los efectos laborales que ha provocado la contingencia sanitaria por COVID-19 en PYMES de nuestro país, tomando en cuenta el factor relacionado con el “home office” para los trabajadores, sus beneficios e impacto en el servicio. La metodología utilizada fue documental con un alcance analítico, realizando así una búsqueda y revisión en fuentes de información confiables y análisis de artículos, libros y medios digitales con relación al tema de investigación,

con el fin de reflexionar sobre las distintas definiciones identificadas y los efectos laborales en las PYMES por la contingencia sanitaria.

En esta época de contingencia sanitaria, sin lugar a dudas, se adoptó una forma de trabajo que anteriormente no era usual en gran cantidad de empresas, el “home office” o también llamado “teletrabajo”, o “trabajo en casa”. A mediados de marzo de 2020, toda actividad laboral, académica y económica se detuvo de manera abrupta, por lo que las instancias de salud, así como los gobiernos, tuvieron que aplicar medidas sanitarias emergentes para salvaguardar la salud e integridad de las personas. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020), medidas drásticas y emergentes, como el cierre de empresas de giros no considerados esenciales, el cierre de las instituciones de educación en los diferentes niveles, la suspensión de vuelos, cese de grandes reuniones, así como de diferentes lugares de trabajo, fueron solamente medidas iniciales que se consideraban serían a corto plazo, como una estrategia para frenar la curva de contagios, y con ello frenar su propagación.

El clima laboral constituye un indicador de la calidad de vida que sirve para identificar el ambiente de trabajo en que los trabajadores desarrollan sus actividades (Velázquez, García, Rodríguez, & González, 2018). La mayoría de las empresas públicas y privadas hacen énfasis en trabajar para mantener, generar y desarrollar procesos que aumenten la efectividad de los servicios prestados; descuidando al elemento humano con respecto al ambiente social en que estos cumplen con sus funciones. Como resultado se obtiene un clima laboral inadecuado; sin embargo, en la actualidad, el hombre denominado como “talento humano” ha tomado tanta importancia que se lo considera el eje central del sistema empresarial. Arias y Arias (2014) señalan que el clima organizacional y la satisfacción laboral han sido, quizá, las variables más estudiadas en el ámbito laboral considerando tres enfoques para conceptualizarlo. Los enfoques objetivos se concentran en las características de la organización, mientras que los enfoques subjetivos se enfocan en los trabajadores. Sin embargo, los enfoques integradores toman en cuenta ambos factores. El clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral

y el grado de compromiso que se dan en la organización, así como de la productividad, eficacia y desempeño empresarial (Borda, 2016).

En este sentido, el propósito de esta investigación documental se plantea en función de identificar las fortalezas, así como las principales áreas de oportunidad relacionadas en las PYMES como parte de los efectos laborales que la contingencia sanitaria por COVID-19 trajo consigo para las organizaciones y sus colaboradores, y así realizar las recomendaciones pertinentes que permitan crear y mantener un ambiente de trabajo armónico y productivo entre ellos, en tiempos de contingencia sanitaria y como resultado de la modalidad de “home office” o trabajo en casa.

Objetivo general

Analizar los cambios laborales en las PYMES como efecto del COVID-19 y su impacto en el clima laboral, identificando las transformaciones en las dinámicas de trabajo, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales, para proponer estrategias que mejoren el ambiente de trabajo y fomenten la resiliencia organizacional en contextos de crisis.

Conceptualización

PyMEs

Naturaleza de las PyMEs

Ante la dinámica del nuevo escenario de la economía global, Cardozo *et al.*, (2012) citando a Bloch y Odonne (2007), quienes señalan que las PYMES tienen el reto de renovar su diseño empresarial en pos de la eficiencia, de una mayor participación en el mercado internacional y en las cadenas productivas nacionales con destino internacional. Es así como cada vez se enfrentan a exigencias que son más elevadas y a nuevas oportunidades que ameritan una evaluación y desarrollo de sus procesos, además de que poseen una enorme importancia para la economía de un país, ya que son la forma más habitual para organizar la producción, y de esta manera, contribuyen a la generación de empleo, protagonizando el proceso de renovación del tejido productivo asociado con fenómenos de movilidad empresarial (Coronel y Cardona, 2009). Las PYMES, representan más del

95 % del total de empresas existentes, abarcan el 87 % de las empresas de los sectores servicios y comercio; y generan el 64.26 % del empleo en la región (Savendra & Hernández, 2008).

Definición de PyMEs

Según lo señalan Cardozo *et al.* (2012) citando a Ueki, Tsuji y Cárcamo (2005), la definición de pequeña y mediana empresa no se ha estandarizado internacionalmente, inclusive puede haber discrepancias entre las filiales gubernamentales de un mismo país; pues la clasificación de las mismas, sobre la base del número de empleados y volumen de las ventas varía de acuerdo a la realidad y tamaño relativo de cada país, lo que genera diversos agrupamientos de micro, pequeñas y medianas empresas.

De la misma manera, Weistreich (2020) realiza una definición más técnica, mencionado que PYMES es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas; éstas generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocios e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles. Es así, que, como parte de una de las clasificaciones de las empresas en virtud de su tamaño, estas se clasifican en pequeñas, medianas y grandes. De tal manera que, al conjunto de las dos primeras, se le denomina de forma abreviada PYMES. Cabe señalar, que con el paso de los años se les ha sumado a estos tres grupos un cuarto: las microempresas, que también se incluyen en las pymes. Es decir, las PYMES son organizaciones con fines de lucro (que buscan generar beneficios) y que cuyas operaciones son de baja escala.

Sin embargo, el concepto de PYMES queda bastante reducido a una cuantificación de producción y trabajadores, dependiendo del territorio en el que nos encontremos podemos observar que se califica a una empresa como tal en función de una visión subjetiva de estos baremos. Es decir, según la zona geográfica, se emplea como medición un número de trabajadores máximo o un volumen de operaciones diferente para clasificar a una empresa como PYME o no (Forbes, 2021).

Tele trabajo o home office

Con relación a los argumentos anteriores, es importante señalar que parte de una de las clasificaciones de las empresas, es una función de la modalidad de trabajo de las mismas, clasificando el trabajo en modalidad presencial, virtual o mixta, según el propósito y giro de la organización, como se ha establecido por Rodríguez (2002).

En este sentido, el teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofond, 2020) y (OIT, 2019). Es entonces que el teletrabajo se apoya fundamentalmente con las herramientas tecnológicas o TIC's, fuera de la empresa o área de trabajo, desarrollándolo mayormente desde casa, por eso también es conocido como “Home office”. Para que esta modalidad se pueda desarrollar de manera efectiva y eficiente, debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Además, al acordar el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar) hay otros aspectos que deben aclararse, a saber, las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada (OIT, 2020).

Clima laboral

Según Furnham (2001) es posible que el clima laboral sea una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las organizaciones. Aunque el término “clima laboral” no había sido definido explícitamente, se puede contextualizar el tema mencionando los estudios de Elton Mayo en 1924 sobre sus investigaciones del efecto de la variable iluminación en la productividad de los trabajadores; y posteriormente sus experimentos en materia de rediseño de puestos de trabajo, cambios en la duración del día y la semana laborables, introducción de periodos de trabajo y planes de salarios individuales versus grupo (Hernández y Rodríguez, 2011).

De acuerdo a Gan y Triginé (2012), el clima laboral es un indicador fundamental de la vida en una empresa, condicionado por las normas in-

ternas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, actitudes de las personas en el equipo de trabajo, estilo de liderazgo, salarios, remuneraciones y hasta la satisfacción de cada persona con la labor que realiza. Para Paule y Cabo verde (2010) el clima laboral es el “reflejo de la cultura de la organización, éste determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, que también se expresa en el rendimiento, la satisfacción y la productividad”.

Según la Norma ISO 9001 en su versión vigente 2015 (2016), establece que el clima laboral, o definido como ambiente de trabajo bajo los requisitos de este estándar internacional, menciona en el numeral 7.1.4:

“La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de sus productos y servicios”.

Anteriormente, en la versión de ISO 9001:2008 en su numeral 6.4 ya incluía un requisito similar, indicando que el ambiente de trabajo, está relacionado con aquellas condiciones en que se realiza el trabajo, incluyendo factores físicos, ambientales y de otro tipo, tales como el ruido, temperatura, humedad, iluminación o condiciones climáticas, es decir, se limitaba a los factores físicos. Sin embargo, en su versión vigente incluye además de los factores físicos, factores sociales, factores ambientales y factores psicológicos; es por ello, que la modalidad de trabajo de la empresa es fundamental para la medición del clima laboral y la relación con su productividad en la organización.

El clima laboral y su importancia en las IES

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2013) refiere que: “Una escuela con buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve un trato respetuoso”. En este sentido, Segredo (2011) citado por De la Torre, Gómez y Lujano (2018), afirma que los estudios del clima organizacional en la gestión universitaria brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

Por lo tanto, estudiar el clima organizacional permite tomar en cuenta las percepciones de los trabajadores, independientemente de la modalidad en que se desempeñen, ya sea presencial o a través de la nueva modalidad que por motivos de la contingencia sanitaria se ha realizado, como es teletrabajo o el home office. León González (2000), argumenta que la medición del clima laboral podría llevar al aseguramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen debido a que el éxito de la certificación de la participación de todo el personal implica la estandarización y mejoramiento de los procesos.

Efectos de la contingencia sanitaria por COVID-19 en las empresas

Los efectos ocasionados por la contingencia sanitaria de la COVID-19, sin lugar a dudas han sido notorios y contundentes, pues se trata sin lugar a dudas de una crisis global que ha paralizado la economía mundial, las actividades comerciales, los sistemas educativos, el turismo, el transporte y la manufactura, entre otros, así mismo, las poblaciones tuvieron que realizar o entrar en cuarentena para evitar el número de contagios. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020 p, 4) los efectos en el sector microeconómico son sin lugar a dudas relevantes, las empresas y sus propietarios, sin importar tamaño o actividad se vieron afectados, y algunos efectos económicos que sufrieron las PYMES en mayor o menor medida son el desabasto de materias primas o consumibles, disminución de los ingresos, merma en el efectivo disponible, limitaciones en los servicios financieros, entre otros.

Es de gran relevancia señalar, que derivado de la contingencia por COVID-19, además del quiebre o cierre de empresas, se originó algunos efectos de índole social como la protección de los trabajadores con acciones emergentes para la prevención de contagios en el personal (Arredondo *et al.*, 2021). Por otra parte, en la educación la implementación de políticas educativas en medios virtuales provocó una carga adicional a los trabajadores que son padres de familia por la necesidad de combinar tanto las actividades laborales como las escolares con sus hijos (Avellaneda y Elizondo 2021).

De esta manera, se puede mencionar con respecto a los efectos laborales que derivado de la disminución de los ingresos las empresas vieron la necesidad de prescindir de una porción de su plantilla laboral (INEGI,

2020b), también llevar a cabo medidas para implementar el teletrabajo para la protección del trabajador (Neri *et al.*, 2021).

Así mismo Brooks *et al.*, (2020) señala que la duración de la cuarentena tiene un efecto psicológico en los individuos. Los cambios sustanciales en los paradigmas del liderazgo en el contexto del COVID 19 ha generado un mayor estrés en los responsables de la dirección de las empresas (Castellanos *et al.*, 2021).

Efectos económicos

Aguilar, Oliva & Urrutia (2021), hablan sobre los efectos laborales que las PYMES presentan según los resultados de un estudio longitudinal realizado en 2020 por INEGI, con el objetivo de conocer la situación y afectaciones en las empresas, estudio hecho en dos etapas, en el primer y segundo semestre de dicho año, en que da inicio la contingencia sanitaria por COVID-19, y de acuerdo a estos resultados (INEGI, 2020) muestran que los negocios del país sufrieron las siguientes afectaciones:

Tabla 1. *Afectaciones en las empresas a nivel económico*

Tamaño de empresa	Grandes	Medianas y pequeñas	Micros	%
Reducción de personal				
SI	1 966	31 277	273 049	16.35%
NO	8 219	79 370	1 228 239	70.23%
Reducción del monto total de las remuneraciones y/o prestaciones del personal				
SI	3 674	17 693	191 219	11.35%
NO	6 511	92 954	1 310 068	75.23%
Desabasto de insumos, materias primas, bienes terminados o materiales adquiridos para revender				
SI	2 286	24 385	400 909	22.82%
NO	7 900	86 262	1 100 379	63.76%
Disminución de los ingresos				

SI	2 008	94 473	1 387 345	79.20%
NO	8 177	16 174	113 942	7.38%
Disminución de la demanda y cancelación de pedidos				
SI	2 218	60 585	896 777	51.22%
NO	7 967	50 062	604 510	35.36%
Menor disponibilidad de flujo de efectivo				
SI	7 291	58 658	820 781	47.33%
NO	2 895	51 989	680 506	39.25%
Menor acceso a servicios financieros				
SI	1 668	18 234	169 969	10.13%
NO	8 518	92 413	1 331 318	76.45%

Fuente: Aguilar Esparza, E., Olivas Lara, R., & Urrutia de la Garza, J. (2022). Efectos del COVID-19 en las empresas Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Estudio De Ciencias Sociales Y Administrativas De La Universidad De Celaya*, 12(1), 73-93. Recuperado a partir de <http://ecsauc.udc.edu.mx/index.php/ECSAUC/article/view/99>

De esta manera, se puede observar en la tabla anterior que en relación con las PYMES, las afectaciones principales que estas sufrieron son: la disminución de ingresos, por ende reducción de demanda y cancelación de pedidos, y por último menor liquidez financiera; en el aspecto positivo se puede ver que mantienen a su personal así como su salario, y en este sentido esto puede incrementar que la empresa pueda sostenerse, al no contar con la liquidez para continuar con la nómina actual; esto a nivel nacional.

Efectos laborales

En el mismo tenor, cuando se habla de los efectos laborales derivados de la contingencia sanitaria por COVID-19, muchas de las empresas en su mayoría, micro y pequeñas empresas, vieron reducidos de manera significativa sus ingresos, así como cancelación de pedidos, y menor disposición de liquidez financiera derivada de los acontecimientos anteriores, y por lo tanto muchos dueños de negocios se vieron obligados a reducir a la plantilla laboral para poder sobrevivir (OIT, 2020).

Efectos sociales

No menos importante, fueron los efectos sociales para las organizaciones de la clasificación de micro y pequeñas empresas, pues según CEPAL (2020), la situación de los trabajadores que son padres de familia tuvo repercusiones dentro de las organizaciones ya que tuvieron que reorganizar sus actividades para estar al cuidado de sus hijos y que pudieran recibir educación a distancia, pudiendo así afectar los horarios de sus trabajo, puntualidad y desempeño laboral. La CEPAL establece:

“La suspensión de clases tiene un efecto más allá de la educación, el cuidado y la participación de los padres, especialmente de las mujeres, en el mercado laboral”

Fue así como muchas organizaciones tanto públicas y privadas, hicieron un análisis de las actividades esenciales y no esenciales, y también redujeron las jornadas laborales, y el teletrabajo, como una estrategia para disminuir el impacto en el efecto laboral tanto en aspectos de salud, como de productividad en las empresas.

Efectos psicológicos

Uno de los efectos que mayores consecuencias tuvo durante la contingencia sanitaria por COVID-19, fueron los efectos psicológicos en el personal que colabora en las organizaciones. En este periodo, el propósito principal fue la seguridad de todos los colaboradores de las empresas, por ello fue que se tomaron estrategias como las ya mencionadas anteriormente, para salvaguardar su vida e integridad; sin embargo, los efectos psicológicos se vieron reflejados en un periodo determinado durante la contingencia sanitaria.

Las manifestaciones que son reportadas con mayor frecuencia, son los trastornos emocionales, depresión, ansiedad, estrés, apatía, irritabilidad, insomnio, ira y agotamiento emocional (Broché-Pérez, *et al.*, 2020).

La pandemia por la COVID-19 dejó en la gente, cambios de comportamiento, percepciones y actitudes de los empresarios, para superar la crisis ocasionada por esta contingencia sanitaria. Según Robert Shiller, citado por Suárez (2020) la cuarentena es una medida para reducir los contagios, pero también ocasiona a su vez, ansiedad y miedo.

Resiliencia y desempeño de las PyMES en tiempos de la COVID-19

Sin lugar a dudas, después de los conceptos y temáticas analizadas anteriormente, hablar de resiliencia en el aspecto organizacional es fundamental, y más aún cuando este concepto va ligado al desempeño que tiene el personal en las organizaciones, puesto que puede tener un impacto en su productividad.

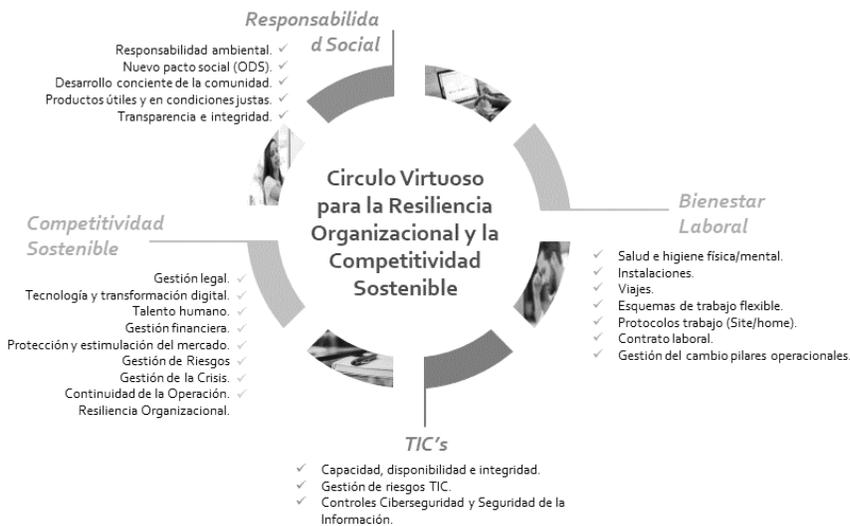
En este sentido, García *et al.*, (2021), mencionan que el concepto de *desempeño* mantiene una estrecha relación con el cumplimiento de objetivos organizacionales; puesto que las gestiones que realizan las empresas están orientadas a su cumplimiento, en proporción a los recursos y capacidades con los que cuentan, es decir, se visualiza una relación lineal entre los recursos y capacidades disponibles con cumplimiento de los objetivos.

Por lo tanto, es fundamental para las empresas independientemente de su tamaño y clasificación, mantener e incluso incrementar sus niveles de desempeño (eficiencia, eficacia, satisfacción de clientes y empleados). No obstante, muchas micro y pequeñas empresas pueden enfrentar imprevistos que hacen que disminuya su capacidad para cumplir objetivos y obtener los estándares de desempeño esperados; es el caso de las limitaciones económicas y comerciales que afrontan para mitigar la propagación del virus SARS-COV-2 (Bartik *et al.*, 2020; Kraus *et al.*, 2020).

Es así que, ante un contexto de crisis como el determinado por el coronavirus, muchas empresas, se ven de alguna manera obligadas a resistir los desafíos del entorno, pues deben subsistir y evolucionar en el corto, mediano y largo plazo (Salanova, 2009).

Sin embargo, no todas las empresas tienen la misma capacidad para responder a una crisis de esta magnitud, pues, se ven obligadas a conocer los recursos, capacidades y habilidades que les permitan mantener su bienestar integral (Meneghel *et al.*, 2013; Vera *et al.*, 2017).

Figura 1. *Círculo virtuoso para la resiliencia organizacional y competitividad sostenible*



Nota: La siguiente figura representa el círculo virtuoso para la resiliencia organizacional y la competitividad sostenible. Corrales, A (2020). *Resiliencia organizacional y competitividad sostenible para las PYMES*. Recuperado desde: <https://drjenespanol.com/articulos/resiliencia-organizacional-y-competitividad-sostenible-para-las-pymes/>

Hablar de un círculo virtuoso para la resiliencia organizacional en las PYMES, de alguna manera es comprender que se requiere un esfuerzo conjunto de estrategias y buenas prácticas que permitan la competitividad de las mismas de manera sostenible, involucrando dimensiones como las analizadas en la figura anterior: responsabilidad social, el bienestar laboral, uso de TIC's y por lo tanto gestión de los recursos de manera adecuada, que permitan generar una competitividad sostenible de las empresas.

De esta manera, se tiene la oportunidad, así como la responsabilidad de contribuir a través de buenas prácticas organizaciones y apoyar el desarrollo de la sociedad, desde lo que nos corresponde hacer a cada quien. La recuperación de las PYMES demanda la necesidad de reinventar, responder y redefinir, si se necesita reflexionar acerca de ¿qué tan pertinente era cambiar la realidad anterior? ¿qué tan comprometido se está con sostenibilidad y evolución como especie? y ¿qué se está dispuesto a hacer para transformar el modelo económico? (Corrales, 2023).

En este sentido, la resiliencia es la capacidad de adaptarse positivamente a las situaciones desfavorables (Meneghel *et al.*, 2013). Pero si se habla de este término en cuanto a la ciencia organizacional, se ha definido como la capacidad que facilita adaptarse y mantener su funcionamiento ante condiciones adversas, cumpliendo con los objetivos durante y después de la adversidad (Meneghel *et al.*, 2013; Limnios, Mazzarol, Ghadouani y Scilizzi, 2014; Vera *et al.*, 2017; Williams *et al.*, 2017).

De la Torre & Díaz (2022) hablan sobre la importancia de la medición del clima laboral en las organizaciones, y poder determinar la influencia que puede tener aspectos como la resiliencia en el desempeño laboral, que en este caso fue aplicado a través de un instrumento de medición en el ambiente laboral de una organización educativa en tiempos de contingencia sanitaria por COVID-19.

En este sentido, es importante que dentro del contexto de la contingencia sanitaria por COVID-19, se realice la medición para valorar el clima laboral del personal, que se delimita al personal que forma parte de un Sistema de Gestión de Calidad, que es el caso analizado en el estudio mencionado anteriormente, y que fue aplicado a los procesos administrativos certificados bajo el criterio de la Norma ISO 9001 en su versión vigente, pues otorga un indicador de satisfacción con respecto al alcance del Sistema, ya que las condiciones sanitarias implicaron modificaciones en cuanto a los procedimientos de servicio, migrando a esquemas digitales y de reducción de horarios. Esta valoración permitió conocer cómo se ha manifestado la evolución del ambiente de trabajo a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, en relación a la contingencia sanitaria por COVID-19, para identificar las principales fortalezas y áreas de oportunidad en los procesos que forman parte del alcance del mismo.

Los resultados manifestaron que el comportamiento que ha tenido el clima laboral del Sistema de Gestión de Calidad desde su medición en 2014 a la fecha, cabe señalar que a pesar de la contingencia el resultado fue favorable, e incrementó en un 12 % con respecto al 2019, que los procesos trabajaban de manera cotidiana en el esquema presencial. Esto debido a que los esquemas de atención se personalizaron, dando al usuario una respuesta oportuna, y por las facilidades brindadas a los trabajadores para desempeñar

su trabajo desde casa, sin descuidar sus actividades y manteniendo así la productividad en sus funciones.

Es así como se demuestra que la implementación del procedimiento de ambiente de trabajo permite identificar las carencias e ineficacias que afectan al SGC, y con ello generar los proyectos de mejora correspondientes para poder detectar y prevenir las áreas de oportunidad. Aunado a ello, el trabajo desde casa, teletrabajo o home office, ha generado más beneficios a las empresas, ya que ello baja los niveles de posibles contagios, permite lograr sus metas, hay evidencias de aumento de productividad y en algunos casos minimiza costos. El avance que ha presentado la tecnología indica que esta nueva forma de trabajo, puede ser a futuro una buena opción para las empresas, como es el caso en las instituciones educativas, del Sistema de Gestión de Calidad del Centro Universitario de la Costa Sur durante el periodo de la contingencia sanitaria 2020-2022.

El impacto del trabajo desde casa, ante la pandemia

Díaz (2021) considera que la estrategia laboral nombrada teletrabajo, permitió servirse de los recursos informáticos, que incluso en 2020 lograron un avance en desarrollo que, en tiempos normales, se promedia en 5 años; desafortunadamente no todas las actividades en las empresas se pueden realizar a través del teletrabajo, por ejemplo; los servicios de vigilancia, limpieza, mantenimiento, servicios financieros, por mencionar algunos. Razón por la que se optó clasificarlas entre actividades esenciales y no esenciales, las primeras requieren de la presencia física del trabajador, las segundas no. A partir de este esquema cada empresa de acuerdo a su giro o actividad, inició un proceso de evaluación para establecer lineamientos y definir qué actividades se podrían realizar desde casa y cuales seguirían desarrollándose presencialmente con las diversas medidas sanitarias establecidas. Varias empresas optaron también por medidas híbridas, especialmente con directivos o jefes de área, quienes acudían dos o tres días en jornada regular o reducida a las instalaciones de la organización y resto de la semana laboral lo atendían vía remota desde casa. Entre las ventajas para ambas partes se pueden mencionar las siguientes

Para el colaborador: Ahorro en tiempo y dinero en traslados, incluso favoreció a quienes presentan discapacidades motrices; libertad para realizar el trabajo, con base a su agenda de actividades y asuntos a atender; disminución del estrés laboral, en algunos casos; se propició el trabajo por objetivos y metas alcanzadas, y aumentó la productividad y rendimiento por colaborador.

Para la empresa: Aumento de la productividad, disminución de retardos e inasistencias disminución de incapacidades, contratación de perfiles no encontrados en el país y trabajo desde cualquier parte del mundo; y disminución de contagios.

Sin embargo, el teletrabajo, así como presenta ventajas, tiene sus partes negativas, no solo para la empresa, sino también para el colaborador. Al principio de los impactos de la pandemia, se pensó que el tiempo sería de un mes o quizá tres meses, pero no fue así, ya son 18 meses, y los datos indican que esto se alargará más allá del 2022. Por ello, el trabajo desde casa empezó a impactar de forma negativa principalmente para el colaborador a nivel de generar trastornos emocionales. A continuación, se señalan las desventajas provocadas por esta denominada nueva normalidad laboral.

Desventajas para el colaborador: Trabajo sin horario controlado, incluso se trabaja más que una jornada laboral presencial (24/7); conflictos de conectividad, compatibilidad de equipo y descontrol en actividades familiares, incluso se presentan casos de desatención total de la familia; se generan sentimientos de soledad, al no tener el contacto físico con el equipo de trabajo; se propicia el sedentarismo y descuido de la imagen personal al considerarla como no obligatoria, por estar en casa.

Desventajas para la empresa: No se hace posible la supervisión del trabajo y se puede exceder el control por medios como: teléfono, redes sociales y eso aumenta el estrés laboral de los jefes, por ende, del colaborador. O bien se pierde la supervisión y el control; se pierde el control de la comunicación formal o informal, pueden darse malas interpretaciones o percepciones del mensaje, debido a que es por correo electrónico o red social; pérdida de sentimiento de integración de equipo y en ocasiones desmotivación al no tener comunicación inmediata del jefe inmediato superior; no se propicia una cultura organizacional y en ocasiones el seguimiento a trámites y asuntos se demora, o definitivamente se pierde.

Conclusiones y Recomendaciones

La pandemia ha presentado distintas oportunidades de cambiar nuestra perspectiva y actuar basado en un pensamiento definido con propósitos claros. La ejecución bajo la idea que “siempre lo hemos hecho así” está constantemente siendo desafiada por factores de negocios, tanto internos como externos. Las drásticas transformaciones en esquemas de trabajo han demostrado que aquello que pensábamos imposible, finalmente ha pasado, y de forma repentina. El llamado de acción para las empresas es evolucionar sus esquemas de seguridad, en acorde con nuevos modelos de trabajo. No hay mejor momento que ahora para ser agentes de cambio, y liderar la transformación necesaria para mejorar el fallido modelo de seguridad al que venimos acostumbrados.

A continuación, se proponen algunas ideas para mejorar el trabajo desde casa:

1. Establecer horarios de trabajo en casa y reuniones con los jefes inmediatos, y respetarlos. Asimismo, comunicarlo a los usuarios o clientes.
2. Usar de manera prudente la comunicación por medios electrónicos (correo, redes sociales, etc.). Excederse puede causar distracciones y afectar el rendimiento o productividad.
3. Programar tiempo para darse los descansos, como se daban en el plano presencial
4. Habilitar un espacio para uso de oficina y evitar lugares compartidos como; salas, comedores, habitaciones o terrazas.
5. Cuidar la imagen personal, la imagen pública es importante para los procesos de percepción. Sobre todo, cuando se mantienen video reuniones con clientes o usuarios. Además, eso motiva al individuo.
6. Establecer claramente lineamientos de conexión, instrucciones para atención de asuntos y participación en video conferencias. Se debe evitar el desorden.
7. Contar con una buena iluminación para que la imagen se proyecte de manera correcta.
8. Tener muebles ergonómicos en la medida de lo posible para evitar molestias y trastornos musculares por los largos periodos que pasa el colaborador frente al equipo de cómputo.

Se debe reflexionar y analizar más sobre este tema, además realizar estudios sobre ambiente de trabajo, para tener evidencias de los impactos positivos y negativos de esta nueva forma de trabajo, que de alguna manera llegó para quedarse.

Lo que es claro que para quienes han contraído el COVID-19, que el trabajo desde casa es una excelente opción para conllevar la enfermedad cuando no se requiere hospitalización, ya que mantiene la mente ocupada y amortigua los efectos psicológicos de la enfermedad. Por lo tanto, el ambiente de trabajo es sin lugar a dudas una herramienta fundamental para medir la percepción de los clientes en una organización y asegurarse de que se provean los recursos necesarios para proporcionar un servicio eficiente y eficaz, y cumplir así con las expectativas del usuario final.

La nueva realidad pone de manifiesto la necesidad de plantear retos y estrategias ante un contexto de crisis. En concreto, el estudio presentado en líneas precedentes señala que las medidas implementadas para limitar el contagio obligaron a las pymes a limitar o suspender sus actividades económicas y comerciales, lo que afectó sus operaciones y desempeño.

Por otro lado, las firmas resilientes poseen la capacidad de adaptarse a las circunstancias adversas. Esta capacidad de adaptación tiene una relación positiva con los resultados de las organizaciones durante momentos críticos. En este sentido, los hallazgos reportados contribuyen, principalmente, a la literatura sobre resiliencia, en cuanto a su capacidad de asociación y predicción sobre el desempeño de las empresas durante la crisis de la COVID-19.

Las empresas que resisten son las que mejor responden a las contingencias del entorno; es decir, debe observarse la dependencia existente entre la empresa y los posibles eventos externos, así como considerar que la capacidad de respuesta y adaptación facilitará su supervivencia. En este sentido, las consecuencias de los desafíos y cambios del entorno llevan a las empresas a la búsqueda y fortalecimiento de capacidades como la resiliencia organizacional, con el objetivo de prever riesgos, minimizar la incertidumbre y sobrevivir a largo plazo.

Por lo tanto, resulta fundamental implementar acciones que permitan a las empresas manejarse en periodos de incertidumbre, así como fortalecer el equilibrio en la valoración de sus recursos y capacidades que garanticen su

resistencia, evolución y eviten su extinción; puesto que una PYME resilientes es aquella que tiene la capacidad para afrontar y tomar medidas rápidas y efectivas, logrando así minimizar el impacto de las situaciones desfavorables y, por lo tanto, también aprovechar oportunidades que surgen de ellas, por ejemplo, como la inflación, cambios en la legislación, controles regulatorios más estrictos, emergencias sanitarias, catástrofes naturales, entre otros.

Referencias Bibliográficas

Altamirano, A., Azuara, O., y González, S. (2020). ¿Cómo impactará la COVID-19 al empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe . Banco Interamericano de Desarrollo. https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/C%C3%B3mo_impactará_la_COVID19_al_empleo_Posibles_escenarios_para_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf

Arredondo, M., Cisneros, D., y Caldera, D. (2021). Acciones empresariales emergentes ante la COVID-19 y la percepción de sus colaboradores en Neri, J., Medina, R., Medina, M., y González, P. (Eds.), Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID-19. Impactos en empresas, actividades económicas, gobierno y grupos vulnerables (pp. 145 -160).

https://www.researchgate.net/publication/350287391_Efectos_sociales_economicos_yen_la_salud_ocasionados_por_la_pandemia_del_COVID19_Impactos_en_empresas_actividades_economicas_gobierno_y_grupos_vulnerables/citations

Avellaneda, D., y Elizondo, N. (2021). Implementación de políticas educativas en contexto de la pandemia de Covid -19 en Chile y Colombia en Neri, J., Medina, R., Medina, M., y González, P. (Eds.), Efectos sociales, económicos y de la salud ocasionados por la pandemia del COVID- 19. Impactos en empresas, actividades económicas, gobierno y grupos vulnerables (pp. 321 -341).

https://www.researchgate.net/publication/350287391_Efectos_sociales_economicos_yen_la_salud_ocasionados_por_la_pandemia_del_COVID19_Impactos_en_empresas_actividades_economicas_gobierno_y_grupos_vulnerables/citations

- Aguilar Esparza, E., Olivas Lara, R., & Urrutia de la Garza, J. (2022). Efectos del COVID-19 en las empresas Pymes de Ciudad Juárez, Chihuahua, México. *Estudio De Ciencias Sociales Y Administrativas De La Universidad De Celaya*, 12(1), 73-93. Recuperado a partir de <http://ecsauc.udec.edu.mx/index.php/ECSAUC/article/view/99>
- Arias W, Arias G, 2014. Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Cienc Trab. Sep-Dic*; 16 [51]: 185-19, <https://www.scielo.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M. y Standton, C. T. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. National Bureau of Economic Research. Working Paper 26989. <https://doi.org/10.3386/w26989>
- Borda, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED. Obtenido de https://books.google.es/books?id=7ICxCwAAQBAJ&printsec=%20copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Broche-Pérez, Y., Fernández -Castillo, E., y Reyes, D. (2020). Consecuencias psicológicas de la cuarentena y el aislamiento social durante la pandemia de COVID-19 . *Revista Cubana de Salud Pública* 46(e2488), 1-14. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S086434662020000500007
- Cardozo, Edyamira, Velasquez de Naime, Ynggrid and Rodríguez Monroy, Carlos (2012). *El concepto y la clasificación de PYME en América Latina*. En: “Global Conference on Business and Finance”, 22/05/2012 - 25/05/2012, San José, Costa Rica. ISBN ISSN 1941-9589.V https://oa.upm.es/10940/2/Actas_del_Congreso_theibfr_CardozoNaimeMonroy%5B1%5D.pdf
- CEPAL, (2020) . América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19, efectos económicos y sociales. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>.
- Coronel de Renolfi, M., & Cardona Brain, G.G. (2009). Tipificación de PYMES, mediante técnicas de análisis multivariado. El caso de la ciudad de Santiago del Estero, Argentina. *Tec Empresarial* 3 (1), 45-54.
- Corrales, A. (2020). Resiliencia organizacional y competitividad sostenible para las PYMES. *DR Journal*. <https://drjenespanol.com/articulos/resiliencia-organizacional-y-competitividad-sostenible-para-las-pymes/>
- CUCOSTASur. (14 de Agosto de 2021). *Procedimiento de ambiente de trabajo*. Obtenido de Sistema de Gestión de Calidad. Centro Universitario de la Costa

- Sur: <http://www.cucsur.udg.mx/sgc-proceso-de-ambiente-de-trabajo>
- De la Torre, M., Gómez, C., & Lujano, J. (2018). El clima laboral en instituciones educativas certificadas por la Norma ISO 9001. Caso: Sistema de Gestión de Calidad del Centro Universitario de la Costa Sur de la UdeG. En R. P. Tene, *Investigaciones aplicadas en las organizaciones* (págs. 143-165). México: CASIA.
- De la Torre, M., & Díaz, C. (2022). Análisis del impacto del trabajo desde casa, en tiempos de pandemia. Caso: Sistema de gestión de calidad del Centro Universitario de la Costa sur (págs. 122-141). México: CASIA.
- Díaz, C. (2021). El impacto del trabajo desde casa, ante la pandemia. *Contacto de Unión Empresarial*. Obtenido de <https://revistacontacto.com.mx/el-impacto-del-trabajo-desde-casa-ante-la-pandemia/>
- Eurofond. (26 de Marzo de 2020). *COVID-19 could permanently change teleworking in Europe*. Obtenido de Dublin: Eurofound: COVID-19 could permanently change teleworking in Europe. Dublin
- FORBES, (2021). *Cerca de 1.6 millones de negocios cerraron en México por pandemia: Inegi*. <https://www.forbes.com.mx/cerca-de-1-6-millones-de-negocios-cerraron-en-mexico-por-la-pandemia-inegi/>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxfon Univeristy Press.
- Gan, F., y Triginé, J. (2012). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. p 275.
- García-Contreras, R., Valle-Cruz, D. y Canales-García, R.A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 73-84. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico-práctico* (5ta ed.). McGraw Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/35035513/Introduccion_a_la_Administracion_Sergio_Hernandez_5_Edicion
- ISO. (2016). Ambiente de la operación de los procesos. *International Standards Organization*. Ginebra, Suiza: ISO.
- León, A. (2000). Clima organizacional: Antesala del aseguramiento de la calidad. *Ingeniería y desarrollo*, 8(6), 25-32.

- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadouani, A. y Scilizzi, S. G. M. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32(1), 104-116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007>
- Meneghel, I., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013). El camino a la Resiliencia Organizacional-Una revisión teórica. *Aloma*, 31(2), 13-24.
- OIT. (2019). *Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries. Suva*, . Obtenido de Oficina de País de la OIT para los Países Insulares del Pacífico.: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms_712544.pdf
- OIT. (13 de octubre de 2020). *El trabajo durante la pandemia de COVID 19 y después de ella. Guía Práctica*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Paule, Y., & Caboverde, R. (2010). *Estudio diagnóstico del clima laboral en la empresa de sueros y productos hemoderivados. Ingeniería industrial*.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. México.
- Saavedra, G., M. , L., & Hernández, C. (2008). “Caracterización e importancia de las MiPymes en Latinoamérica: un estudio comparativo”. *Actualidad contable faces*, 12-134.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58(1), 18-23. <http://hdl.handle.net/10234/73232>
- Segredo, A. (2011). La gestión universitaria y el clima organizacional. *Educación Media Superior*, 25(2).
- Suárez, M. (2020). Impactos económicos y laborales generados por la pandemia del covid -19 en diferentes industrias en Uruguay: casos de estudio. *Revista Investigación y Negocios*, 13 (22), 6- 22. http://www.scielo.org/bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2521-27372020000200002&lng=pt&nrm=iso
- UdeG. (30 de Abril de 2020). *Secretaría General*. Obtenido de Circulares 2020: <http://www.secgral.udg.mx/sites/archivos/circulares/Circular%2011%202020.PDF>

- UNESCO. (2013). *Análisis del clima escolar, poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe*. Obtenido de UNESCO: <http://www.unesco.org/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/analisis-del-clima-escolar.pdf>
- Velázquez, M., García, J., Rodríguez, G., & González, M. (2018). Clima laboral del personal administrativo en el Gobierno. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 249-262.
- Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M. y Salanova, M. (2017). May the force be with you: Looking for resources that build team resilience. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 119-138. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1329629>
- Westreicher, G. (2020). SME-Small and medium business. Retrieved 2020, from Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/pyme.html>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. y Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 1-70. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

CAPÍTULO III

La mercadotecnia como una herramienta para enfrentar los efectos post COVID en las PYMES

César Amador Díaz Pelayo
cesaram@cucsur.udg.mx

Carlos Alberto Esparza González
maria.gomez9013@alumnos.udg.mx

Carlos Rogelio Corona Gómez
Carlos.corona5642@alumnos.udg.mx

Resumen

La pandemia del COVID-19 transformó el comportamiento del consumidor, impulsando una significativa transición hacia el consumo digital. En México, el porcentaje de la población que realizaba compras en línea aumentó del 37% en 2019 al 48% en 2022, según Statista. Este cambio drástico obligó a las PYMES a adaptarse rápidamente a metodologías de trabajo remoto y digitales para mantener sus operaciones y proteger la salud de sus equipos. Este capítulo analiza cómo las PYMES, afectadas por la disminución de la presencia física de clientes, se vieron forzadas a innovar y adoptar estrategias de mercadotecnia digital. Antes de la pandemia, diversas pequeñas empresas carecían de una cultura de prevención ante catástrofes, lo que amplificó los efectos nega-

tivos sobre sus negocios. Durante la pandemia, la mercadotecnia digital se convirtió en una herramienta esencial para enfrentar estos desafíos, permitiendo a las PYMES no solo sobrevivir, sino también reposicionarse en el mercado post-pandemia.

El trabajo explora la teoría de la mercadotecnia y el comportamiento digital, destacando cómo las PYMES implementaron enfoques innovadores y resilientes para adaptarse a las nuevas realidades del mercado. La utilización de plataformas digitales y estrategias de mercadotecnia adecuadas permitió a estas empresas atraer y retener clientes, satisfacer las necesidades post-confinamiento y recuperarse de los impactos económicos de la pandemia. En conclusión, la mercadotecnia digital emergió como una herramienta crucial para que las PYMES enfrenten los efectos post COVID-19, demostrando la importancia de la adaptación tecnológica y la resiliencia empresarial en tiempos de crisis.

Palabras clave: PYMES, Mercadotecnia, Mercadotecnia digital, Redes sociales y Consumidor.

Introducción

El comportamiento del consumidor experimentó una transformación radical después de que la pandemia del COVID-19 azotara al mundo entero. La manera en que se realizaban las compras transitó hacia la digitalización. Por ejemplo, en México, antes de 2019, solo el 37% de la población realizaba compras en línea; sin embargo, para 2022 esta cifra incrementó al 48%, según datos de Statista (2020). Anteriormente, la forma más común de comprar algo digitalmente consistía en verificar comentarios y especificaciones en páginas como Google®, Amazon® y Mercado Libre®.

La manera en que vivimos y nos comunicamos actualmente ha revolucionado, buscando satisfacer las necesidades surgidas después del confinamiento. Entender que las PYMES migraron al uso de tecnologías no fue fácil, considerando que la mercadotecnia de los negocios pequeños era, en muchos casos, obsoleta o nulo. Ejemplos como las tienditas de la esquina, fondas y negocios de comida callejera resintieron mucho la falta de clientes

presenciales, por lo que implementaron drásticamente nuevos métodos de trabajo remoto, cuidando así la salud de empresarios y empleados.

Expuestos los elementos más importantes en la relación de las PYMES con la pandemia del COVID-19, es crucial comprender las perspectivas analíticas de las empresas antes de la pandemia, su desarrollo durante la misma y cómo cambió su visión al final del confinamiento. A medida que se lee este capítulo, se puede apreciar el sesgo que prevalecía en el sector empresarial debido a la falta de una cultura de prevención ante situaciones de crisis, en este caso una pandemia, sin dimensionar el impacto negativo que tendría en sus negocios.

Se detalla de manera sintetizada la teoría sobre la mercadotecnia y el comportamiento digital, y se resalta el acercamiento minucioso que practicaron las PYMES junto a la resiliencia para salir adelante ante la emergencia sanitaria, apoyándose en el trabajo mercadológico.

Objetivo

Analizar el impacto de la pandemia del COVID-19 en las PYMES y el papel de la mercadotecnia en su reposicionamiento.

El comportamiento de las PYMES previo a la catástrofe sanitaria de COVID-19

Con base en la información estadística proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y publicada en 2019, se observa que el 99.8% de las 4.9 millones de empresas que operan en el país son PYMES. Además, estas empresas emplean a más de 27 millones de personas. Sin embargo, mientras se compartían estos datos a lo largo del país, en diciembre de ese mismo año, en la comunidad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei y la región más poblada de la zona central de la República Popular China, se iniciaba el Programa de Monitoreo de Enfermedades Emergentes sobre la neumonía de causa desconocida. Cronológicamente, el 11 de enero de 2020, la Comisión de Salud Municipal de Wuhan anunció la primera muerte provocada por el coronavirus. Posteriormente, se reportaron los primeros casos en Tailandia y Japón, hasta llegar a Occidente a finales de

enero, específicamente a Washington, EUA. Ya en marzo de 2020, la OMS catalogó el virus como una pandemia. Durante dicha pandemia, los países declararon condiciones excepcionales para contener la propagación del virus, como el cierre de fronteras, horarios de toque de queda y reducción de aforos, con el objetivo de evitar la transmisión pandémica.

Desde la aparición del COVID-19, la economía y el comercio global se han visto afectados de diversas formas (Bautista Bolaños, 2022). Las PYMES, en particular, no tenían la disciplina ni la cultura de la mercadotecnia, más de 1 millón de pequeños empresarios cerraron sus negocios durante la contingencia, y menos del 10% recibieron apoyos del gobierno, por lo que en su mayoría tuvieron que cambiar su modo de comercio (Meza Rodríguez & López Argueta, 2021). En marzo de 2020, las empresas tuvieron que cerrar debido a las indicaciones emitidas por los gobiernos municipales, estatales y federal. Una de las primeras acciones que emprendieron las PYMES fue repartir volantes y tarjetas para que sus vecinos y clientes pudieran contactarlos, siguiendo las recomendaciones de las secretarías de salud. A pesar de estos esfuerzos, muchos negocios bajaron su ritmo de venta y quebraron poco tiempo después, sufriendo daños significativos durante la pandemia. La segunda edición de la Encuesta sobre el Impacto Económico generado por la pandemia COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), realizada por el INEGI (2020), indica que 1 millón 873,564 empresas en el país (86.6%) sufrieron diferentes afectaciones por la pandemia.

Sin embargo, Olivares (2020) menciona que las circunstancias ocurridas en 2020 hicieron que comerciantes, empresarios y consumidores cerraran sus negocios y cambiaran las formas de operar los mismos, recurriendo a distintas alternativas para continuar con sus actividades y posibilidades de sustento, a pesar de la falta de conocimientos y experiencia adecuada. ¿Cuál fue la alternativa que tomaron estos empresarios? Según Alvarado (2020) algunas estrategias y acciones adoptadas se centraron en la resiliencia y la investigación, además sostiene que se necesitó ser capaces de entender y de explicar la nueva realidad en la que estamos inmersos, pues de esta manera podremos hacer los cambios necesarios, adaptar los cambios a oportunidades de desarrollo, desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas y concluye que para enfrentar los embates de la pandemia se debe:

- 1. Actuar de manera responsable y mantener la calma:** Todas las personas y empresas, independientemente de su tamaño, deben respetar los lineamientos, políticas, reglas y normas impuestas para proteger nuestra propia salud y la de la población.
- 2. Ser resilientes a los cambios:** La resiliencia al cambio es crucial hoy en día para maximizar las oportunidades de supervivencia y competitividad. Se debe pensar en nuevas ideas para implementar estrategias (producto, precio, plaza, promoción), realizar adaptaciones o realizar cambios de giro.
- 3. Contactar a los clientes a través de las redes sociales:** Fortalecer la interacción con los clientes mediante redes sociales es esencial. Implementar este cambio permitirá a las empresas cautivar a su audiencia e interactuar con información y servicios disponibles.
- 4. Fortalecer sitio web y redes sociales:** Actualizar y desarrollar sitios web y redes sociales es fundamental para fortalecer las relaciones con clientes y proveedores, ofreciendo al consumidor mayor certidumbre al tratar con la empresa.
- 5. Hacer uso de los recursos digitales disponibles:** 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. Implementar técnicas de investigación de mercado:** La investigación de mercado se ha vuelto más accesible, permitiendo a los pequeños empresarios adaptarse mejor. En la actualidad las redes sociales permiten una comunicación interactiva, dinámica y en tiempo real, marcando un hito en la difusión masiva.

Según Cavezzali (2020), aunque la venta por internet no era tomada en serio antes de la pandemia, la necesidad de confiar en la mercadotecnia digital creció a pesar de las preocupaciones sobre la seguridad de los datos. La pandemia obligó a varias PYMES en México a migrar a plataformas digitales para sobrevivir, enfrentando desafíos financieros que dificultaron una adaptación rápida. Sin embargo, las empresas que lograron adaptarse aprendieron a utilizar herramientas digitales para crecer. Las plataformas

digitales adoptadas por las pequeñas empresas mexicanas evidencian la necesidad de soluciones rápidas para interactuar con proveedores y gestionar cadenas de suministro mientras mantenían el distanciamiento social (Siigo, 2024).

México, al ser afectado por la propagación del COVID-19 y el consecuente confinamiento, experimentó fuertes estragos en las PYMES, las cuales se vieron obligadas a buscar nuevas formas de llegar a sus clientes mediante estrategias digitales. La Secretaría de Trabajo prevé que el 70% de las PYMES en México seguirán operando a distancia, lo que hace imprescindible el uso de herramientas tecnológicas para procesar información de forma inmediata.

Kotler y Caslione (2009), sugieren que, en tiempos de crisis, en lugar de recortar presupuestos de marketing, es conveniente adaptarse para convertir las turbulencias en oportunidades. Durante el pico de contagios, los empresarios se posicionaron en internet utilizando plataformas como Google My Business®, Shopify®, Mercado Libre®, Amazon® y Linio® para mantener su relevancia. Además, emplearon herramientas como Canva y Powtoon para crear contenido visual atractivo y profesional, mejorando su presencia en línea.

Las plataformas de aprendizaje como Coursera y Udemy ayudaron a fortalecer las habilidades de los emprendedores en áreas como finanzas y mercadotecnia. William J. Stanton (2007), destaca que la publicidad es una herramienta clave de la mercadotecnia, necesaria para divulgar productos y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado.

Finalmente, Solís-Rodríguez (2021), enfatiza la importancia de los métodos de venta, que incluyen la venta cara a cara, en línea y mixta, cada una con sus propias ventajas y desafíos. La venta en línea, aunque presenta retos como tiempos de entrega inciertos, ha demostrado ser una herramienta crucial para las PYMES durante la pandemia.

Las estrategias emergentes ante el COVID 19

La industria restaurantera es una de las más importantes en México. Según cifras de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2019), aporta el 1.3% del PIB nacional. Sin em-

bargo, esta industria enfrenta actualmente una de sus peores crisis debido a la pandemia de COVID-19. Pastrana (2020), reporta que, según datos del informe Mobility changes de Google® para México, en marzo se registró un decrecimiento de hasta un -45% en las tendencias de movilidad para lugares como restaurantes, cafeterías y centros comerciales.

Por otra parte, el 30.1% del valor de la industria restaurantera es generado por establecimientos que ofrecen servicio de preparación de alimentos a la carta o comida corrida. En segundo lugar, con el 13.7%, se encuentran los restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas, mientras que los restaurantes que ofrecen servicio de cafeterías, fuentes de sodas, neverías y refresquerías representan el 9.4% del valor agregado. Estos datos subrayan la importancia de la industria restaurantera en México y la necesidad de adaptarse a los cambios en el estilo de vida y factores externos para asegurar su crecimiento y desarrollo.

Germán González presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), reportó en el año 2020 que en México existen 500 mil unidades económicas dedicadas a la industria restaurantera, la cual enfrentó la peor crisis de su historia. Hasta el momento, se estima que el 15% de las unidades económicas formales de este sector no reabrirán después de la pandemia y un 50% luchan por sobrevivir, aunque están en alto riesgo de quiebra. Un estudio realizado por la Fintech Fitonic (2019), durante la cuarentena indica que el número de usuarios de aplicaciones de servicio de envíos de comida aumentó gradualmente en los meses de abril, mayo y junio. Las tres principales aplicaciones presentaron un incremento significativo: Rappi® un 44.34%, Uber Eats® un 24.06% y DiDi Food® un 15.12%, alcanzando un pico histórico en comparación con 2019 (Reveles, 2020).

Considerando lo anterior, es importante destacar que las plataformas de envíos de comida a domicilio representan una gran ayuda para las PYMES en México. Por ello, es fundamental comprender qué acciones han tomado las empresas empíricamente para mantenerse en contacto con sus clientes utilizando medios digitales como las redes sociales, que se han convertido en uno de los canales de comunicación más sólidos entre empresas y clientes. Las redes sociales han evolucionado de ser una forma de comunicación

social a ser un canal crucial para la difusión de información para diversas organizaciones empresariales. Han mejorado la participación de los consumidores, modificando su comportamiento y adaptación, lo que subraya que las empresas deben evolucionar al mismo ritmo que las demandas de la población.

De conformidad con lo señalado por Rodríguez (2020), la Asociación Nacional de Pequeños Comerciantes (ANPC), reportó que la cercanía que tienen los consumidores con las tienditas de la esquina y, la poca afluencia de personas en centros comerciales y tiendas de autoservicio durante la cuarentena, provocó que en los primeros meses de la pandemia las ventas de las tienditas incrementaran en un 20%. El consumo de la gente tendió a redefinir sus compras hacia las tiendas de barrio, lo que refleja un cambio significativo en el comportamiento del mercado. Este incremento se logró a pesar de un cierre desfavorable de 2019 y un inicio débil en 2020. La esperanza de los pequeños comerciantes era repuntar a partir de marzo, impulsados por el clima y las vacaciones (Statista, 2020).

El Factor de las Redes Sociales

Las redes sociales han desempeñado un papel crucial en el incremento de las ventas en línea. Plataformas como Facebook®, Instagram® y WhatsApp® han creado canales de venta que facilitan el acceso a los consumidores. La estrategia consistía en posicionar el nombre y la marca a través de interacciones directas con los clientes. La creación de contenido original ha sido fundamental para agregar valor a cada empresa, mientras que la relación establecida con los seguidores potenciales (clientes) consolidó esta interacción.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) implementaron reglas específicas para la publicación de contenido. Por ejemplo, los perfiles que simplemente compartían información de otros perfiles no eran tomados en serio. La predictibilidad en las publicaciones jugó un papel importante, ya que los clientes esperaban novedades, ofertas y actualizaciones de inventario con regularidad. Los encargados de las PYMES sabían que responder a comentarios y mensajes en tiempo real fortalecía la conexión con la

empresa, haciendo que los consumidores se sintieran más identificados. Las interacciones en forma de likes (me gusta), reacciones y comentarios proporcionaron información relevante, permitiendo a las PYMES ser más creativas en su contenido digital y fomentando prácticas como los giveaways (concursos promocionales) para aumentar la base de seguidores.

Osman (2021) sostiene que Facebook® cumple los postulados de una gran empresa, atendiendo las necesidades de sus usuarios de todas las edades, gustos y preferencias mediante la visualización de contenidos y herramientas tecnológicas. Facebook®, con 260 millones de usuarios activos mensuales, de los cuales 173 millones visitan la red social a diario, se ha convertido en una plataforma esencial para campañas de mercadotecnia digital. Esta red social ha sido particularmente eficaz para el desarrollo de perfiles comerciales, ofreciendo opciones como las Fanpages, que permiten a las empresas proyectar públicamente sus marcas, productos y servicios, estableciendo una sólida presencia en línea.

Las Fanpages han revolucionado la forma de hacer negocios al modificar el rol de las empresas en un entorno cambiante. Utilizando estrategias de comunicación efectiva, las Fanpages son un canal adecuado para la promoción de bienes y servicios, compartir ideas, conocer a la competencia, escuchar a los clientes para mejorar el servicio y tomar mejores decisiones. Esto demuestra la responsabilidad de Facebook® con su comunidad de usuarios, permitiendo a las empresas innovar con diversas herramientas que la plataforma ofrece.

Las PYMES familiares han sido una fuente significativa de empleo en México. Junco (2007), señala que el 95.4% de las PYMES en México son microempresas; un 3.6% son pequeñas empresas. Estas unidades empresariales se enfrentaron a los efectos de la pandemia, que según García Muñoz y Pérez (2020), fue una contingencia sanitaria de proporciones planetarias. Muchos pequeños empresarios, sin una organización adecuada, tuvieron que cerrar sus negocios. La recuperación económica se vislumbra lenta, requiriendo innovaciones en los procesos de compra-venta, especialmente en la entrega de mercancías.

Muchas PYMES han migrado a las ventas en línea, aun sin suficiente conocimiento, lo que ha exigido capacitación del personal para manejar

herramientas tecnológicas y enfrentar situaciones imprevistas (Lozano *et al.*, 2020). Alcaraz (2011), describe a los emprendedores exitosos como creativos, innovadores, confiados, perseverantes y capaces de manejar problemas y aceptar riesgos. RIUS (2017), agrega que los emprendedores experimentados anticipan y gestionan riesgos mediante estudios de escenarios y desarrollo de modelos apropiados.

Para las pequeñas empresas, la implementación de ventas en línea y el uso de redes sociales es crucial. Según estadísticas del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), 48.3 millones de usuarios de internet acceden a diversas aplicaciones desde sus dispositivos móviles, siendo el 86.4% de ellos para mensajería instantánea y el 80.8% para redes sociales. Implementar atención vía internet requiere establecer objetivos de mercadotecnia claros, mantener relaciones cercanas con los clientes, responder rápidamente a mensajes y proporcionar servicios de alta calidad (Lozano *et al.*, 2020).

Es vital que las empresas gestionen sus redes sociales de manera efectiva. La figura del administrador de redes sociales es cada vez más común en las empresas, y sus responsabilidades incluyen verificar sitios web, administrar cuentas, diseñar contenido, organizar promociones digitales, monitorear tendencias y responder a comentarios con amabilidad. Este rol es esencial para evitar la acumulación de mensajes o pedidos y garantizar un servicio rápido y eficiente.

El uso de las plataformas digitales ante los efectos del COVID 19 en el sector empresarial

El informe de Microsoft Latinoamérica (2021), destaca la importancia crítica de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México para la recuperación económica post-pandemia de COVID-19, ya que estas empresas representan más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) del país. En respuesta a la crisis sanitaria, muchas PYMES han implementado transformaciones significativas para continuar operando. Un estudio comisionado por Microsoft México revela que más del 80% de las PYMES mexicanas han realizado cambios en su negocio debido a la pandemia. La adopción de tecnología ha sido un factor crucial en esta transformación.

Principales Transformaciones:

- Trabajo Remoto: 49% de las PYMES adoptaron el trabajo remoto.
- Reinención del Objetivo del Negocio: 42% se enfocaron en reinventar su objetivo empresarial.
- Adopción de Nuevas Tecnologías: 28% implementaron nuevas tecnologías.
- Estrategias de Marketing Digital: 26% adoptaron estrategias de marketing digital.
- Para las microempresas, la reinención del objetivo y la estrategia del negocio fue la transformación más relevante, con un 43% destacando este cambio.

Implementación Tecnológica:

- Las micro y pequeñas empresas se concentraron en adquirir o actualizar equipos de cómputo portátiles.
- Las empresas medianas priorizaron el software para video llamadas y el almacenamiento en la nube.

Desafíos Significativos:

- Captación de Clientes con Poder de Compra: 43% de las PYMES identificaron este reto.
- Adaptación a la Nueva Normalidad: 42% consideran este un desafío principal.
- Para las microempresas, captar clientes con poder adquisitivo es el mayor reto (54%).
- Para las empresas medianas, adaptarse a la nueva realidad es el principal desafío (61%).
- A pesar de estos desafíos, las PYMES han avanzado significativamente en su transformación digital, con un 27% de las empresas considerando que la tecnología es parte esencial de su oferta diaria.

Programa “PyMEs Digitales”:

Reconociendo los esfuerzos y la resiliencia de las PYMES, Microsoft ha lanzado el programa “PYMES Digitales”.

Este programa incluye:

- Diagnóstico gratuito y sin compromiso.
- Catálogo de soluciones tecnológicas.
- Financiamiento para la adquisición de tecnología.
- Capacitación digital para adquirir nuevas habilidades.
- Apoyo para el emprendimiento digital y el desarrollo de empresas nativas digitales.

El marketing digital ha surgido como una herramienta esencial durante la pandemia, y el uso de tecnologías ha crecido globalmente. En 2019, con una población mundial de 7.4 mil millones de personas, existían 7.7 mil millones de suscripciones en compañías telefónicas, superando el número de habitantes. Este crecimiento ofrece una oportunidad histórica para que las empresas exploren mercados digitales y salvaguarden su administración económica, operativa y financiera durante y después de la crisis económica provocada por la pandemia (Haro-Sarango, 2021).

Conclusiones

La pandemia de COVID-19 ha tenido un impacto significativo en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), especialmente en aquellas que no estaban preparadas para enfrentar los desafíos que surgieron. La mercadotecnia emerge como una herramienta valiosa para ayudar a las PYMES a mitigar los efectos adversos de la pandemia. A continuación, se presentan algunas estrategias de mercadotecnia que las PYMES pueden considerar para enfrentar eficazmente este nuevo contexto:

1. Comprender las necesidades de los clientes: Es fundamental que las empresas comprendan las necesidades de sus clientes y cómo estas han evolucionado debido a la pandemia. Esto puede lograrse mediante encuestas o estudios de mercado que recopilen información valiosa sobre las nuevas demandas y preferencias de los consumidores.

2. Adaptar la oferta: Con base en la información obtenida, las empresas deben adaptar sus productos o servicios para satisfacer las cambiantes necesidades de los clientes. Esto puede implicar la introducción de nuevos productos o servicios, la actualización de los procesos de producción o la reorganización de la oferta existente para alinearse con las demandas del mercado.
3. Enfoque en la comunicación efectiva: Durante una crisis, la comunicación clara y honesta es crucial. Las PYMES deben asegurarse de que su mensaje sea transparente y útil para sus clientes, comunicando cualquier cambio en las políticas de la empresa o las medidas de seguridad implementadas para proteger a los clientes.
4. Aprovechar las redes sociales: Las redes sociales son una herramienta poderosa para las PYMES que buscan mantenerse conectadas con sus clientes. Plataformas como Facebook®, Instagram® o LinkedIn® pueden ser utilizadas para comunicar mensajes clave, así como para ofrecer promociones o descuentos especiales que atraigan y retengan a los clientes.
5. Ofrecer servicios en línea: Ante el cierre de puertas físicas debido a la pandemia, muchas PYMES han tenido que trasladar sus operaciones al entorno digital. Crear una tienda en línea o utilizar plataformas de comercio electrónico permite a las empresas continuar vendiendo sus productos y servicios, asegurando así su viabilidad durante y después de la crisis.

La mercadotecnia es un campo en constante evolución, con tendencias y enfoques que cambian rápidamente en respuesta a las nuevas tecnologías, las preferencias del consumidor y las condiciones del mercado. Algunas de las tendencias más recientes y relevantes incluyen: mercadotecnia de contenidos, inteligencia artificial (IA) y automatización, marketing de influencers, marketing basado en datos, marketing de experiencia del cliente y marketing omnicanal (implica la integración de múltiples canales de comunicación).

En resumen, la mercadotecnia puede ser una herramienta esencial para que las PYMES enfrenten los efectos post-COVID-19. Comprender las necesidades de los clientes, adaptar la oferta, comunicar efectivamente, aprovechar las redes sociales y ofrecer servicios en línea son estrategias clave para que las PYMES tengan éxito en este entorno desafiante.

Referencias bibliográficas

- (INEGI), I. N. (2020). Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las empresas (ECOVID-IE). Ciudad de México: INEGI.
- Alvarado, A. (8 de Abril de 2020). Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia. Obtenido de CONECTA: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>
- Bautista Bolaños, J. S. (2022). Los Factores que influyen en el comportamiento de compra online en artículos. Quito: Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio.
- Cavezzali, C. (14 de Diciembre de 2020). Puro Marketing. Obtenido de La revolución del marketing digital post pandemia: <https://www.puromarketing.com/30/34624/revolucion-marketing-digital-post-pandemia.html>
- García Muñoz, A. C., & Perez, S. B. (2020). LAS EMPRESAS ANTEL EL COVID-19. Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo-GISST.
- Geografía, I. N. (2020). ESTUDIO SOBRE LA DEMOGRAFÍA DE LOS NEGOCIOS 2020. Ciudad de México: INEGI.
- Haro-Sarango, A. (2021). EL MARKETING DIGITAL: UN MEDIO DE DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES EN ECUADOR EN TIEMPOS DE PANDEMIA. Revista de Investigación y Desarrollo, 131
- Hütt Herrera, H. (2012). LAS REDES SOCIALES: UNA NUEVA HERRAMIENTA DE DIFUSIÓN. Costa Rica: Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva.
- Junco, J. G. (2007). Estudios de Economía Aplicada. España: Asociación Internacional de Economía Aplicada.
- Kotler, P. y. (2009).: La ciencia del caos. El Managment y el. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Latinoamérica, N. C. (26 de enero de 2021). Microsoft. Obtenido de New Microsoft: <https://news.microsoft.com/es-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/>
- Lozano, C. O., Ramirez, M. G., Cruz Sánchez, Z. M., Reyes Leal, O., Castillo Estrada, C. M., & Guzmán Ovilla, M. A. (2020). GESTIÓN DE MIPYMES MEXICANAS EN TIEPOS DE COVID 19. Ciudad de México: GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.

- M.G, J. C. (2021). Reinención de las PYMES con el uso de Herramientas y European Scientific Journal, ESJ.
- México, I. N.--. (2019). Censos Económicos 2019 La industria restaurantera en México. Ciudad de Mexico: INEGI.
- Meza Rodríguez, E., & López Argueta, E. (17 de Marzo de 2021). La reinención de las pymes a un año de la pandemia. Obtenido de El economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-reinencion-de-las-pymes-a-un-ano-de-la-pandemia-20210317-0001.html>
- Olivares, Y. J. (2020). El marketing digital como alternativa en tiempos de aislamiento social. Lima Perú.
- Osman, M. (19 de Julio de 2021). KINSTA. Obtenido de Datos y Estadísticas Locas e Interesantes de Facebook 2023: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-facebook/>
- Pastrana, P. L. (2020). El uso de las redes sociales como herramienta de. FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y DE LA.
- Reveles, A. (2020). FINTONIC. Obtenido de Estudio Fintonic: Cae 74% de consumo en restaurantes por coronavirus y apps de consumo sube 80%: <https://www.fintonic.mx/blog/estudios-fintonic-consumo-apps-comida-durante-covid-19/>
- RIUS, I. B. (2017). Empresas Familiares dinámica, equilibrio y consolidación. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Rivera Rodríguez, C. (Marzo de 2020). Corolario Cambio Inexorable. TRASTIENDA, pág. 16.
- Rodríguez, R. A. (2011). Emprendedor del Éxito. Ciudad de México: McGraw Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V
- Siigo 2024. Pymes y mipymes en la era digital: transformación digital para empresas mexicanas en 2024. <https://www.aspel.com.mx/blog/liderazgo-empresarial/transformacion-digital-para-pymes-y-mipymes-mexicanas>.
- Solís-Rodríguez, F. T. (2021). ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA EN. Ciudad Juárez: Revista de Investigaciones Universidad del Quindío.
- Statista (2020, mayo,22). Porcentaje de compradores online sobre el total de la población en México de 2017 a 2029. Statista. <https://es.statista.com/previsiones/703404/tasa-penetracion-comercio-electronico-mexico>

CAPÍTULO IV

La actividad emprendedora en México antes, durante y después del COVID-19

José Gabriel Lujano Robles
jose.lujano@academicos.udg.mx

Claudia Ivette Gómez Rodríguez
ivette.gomez@academicos.udg.mx

María del Rosario de la Torre Cruz
delrosario.delatorre@academicos.udg.mx

Resumen

La actividad emprendedora en México ha experimentado notables transformaciones antes, durante y después de la pandemia de COVID-19, destacándose como un motor esencial para la recuperación económica. El objetivo de esta investigación es analizar la evolución del emprendimiento en estos periodos e identificar elementos estratégicos cruciales para la recuperación de las PYMES. Utilizando un enfoque descriptivo y exploratorio, se llevó a cabo una investigación documental que proporcionó información clave para contextualizar estos cambios. Antes de la pandemia, el emprendimiento en México crecía de manera constante, impulsado por un entorno económico relativamente estable. Durante la pandemia, la incertidumbre económica aumentó

drásticamente, especialmente en países en desarrollo, debido al cierre de negocios y la disminución de ventas, lo que resultó en un incremento del desempleo. A pesar de estos desafíos, la creación de nuevos emprendimientos emergió como una estrategia vital para generar empleos y autoempleos, mitigando los efectos negativos de la crisis sanitaria.

El análisis sugiere que un mayor conocimiento empresarial mejora las percepciones de deseabilidad, viabilidad y aprobación social para la formación de nuevas empresas. Además, el emprendimiento reubicó recursos hacia actividades más prometedoras, fomentando la creación de empleo, la innovación de productos y la competencia en el mercado. Estos factores facilitaron el acceso a nuevas oportunidades laborales y mayores ganancias salariales en comparación con el trabajo por cuenta ajena. Aunque el emprendimiento en México enfrentó desafíos significativos durante la pandemia, demostró una notable capacidad de adaptación y evolución.

Palabras clave: Emprendimiento, COVID-19, PYMES, Innovación, y Recuperación económica.

Introducción

La crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 ha generado incertidumbre en la economía global, de manera particular en los países en desarrollo que se vieron en la necesidad de realizar el cierre de los negocios, al haberse reflejado repercusiones por la disminución de ventas en el sector comercio y por ende el desempleo.

No obstante, la creación de nuevos emprendimientos, es una de las alternativas y estrategias que contribuyeron a crear empleos y autoempleos (Ovalles-Toledo, 2018). El estudio del emprendimiento desde el punto de vista empresarial supone que a mayor conocimiento empresarial más favorables serán las percepciones de deseabilidad, viabilidad e incluso de aprobación social para la formación de la intención de formar una empresa (Liñan, 2006).

Heredia, Aguilar y Leyva (2021) afirman que el emprendimiento es relevante porque sirve como un mecanismo que ayuda a procesar las crisis económicas, al reubicar recursos de tal manera que prometen nuevas actividades que reemplazan a las que están obsoletas. De esta manera, el emprendimiento favorece la creación de nuevos puestos de trabajo, así como la introducción de productos nuevos e innovadores en el mercado, generando así competencia. En este sentido, la creación de una nueva empresa permite acceder a nuevas oportunidades laborales e incluso ofrece la oportunidad de percibir ganancias salariales superiores a las del trabajo por cuenta ajena (Constant, 2006).

En el presente capítulo se realizó un análisis del estado del emprendimiento con base en los indicadores de las Condiciones Marco Emprendimiento del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), acordándose además desafíos y oportunidades que se generaron tras la pandemia.

Objetivo

Analizar la evolución del emprendimiento en estos periodos e identificar elementos estratégicos cruciales para la recuperación de las PYMES, a través de un análisis documental de la literatura existente sobre el estado de la actividad emprendedora antes, durante y después del COVID-19.

Métodos y materiales

Para cumplir con el objetivo de este trabajo la metodología utilizada está dirigida bajo un enfoque descriptivo y exploratorio que permitió a través de una investigación documental en bases de datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y el Banco Mundial.

La revisión y análisis de literatura permitió contar con información necesaria para plantear el contexto de la actividad emprendedora antes, durante y después de la pandemia por COVID-19 y la identificación de elementos propios del emprendimiento como estrategias para la recuperación de las empresas.

Para el análisis de la actividad emprendedora en México se analizaron los indicadores de las Condiciones Marco Emprendedor (EFC por sus siglas en inglés) que son medidas a través de la Encuesta Nacional de Expertos (NES por sus siglas en inglés) que realiza el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y que se describen a continuación (GEM, 2022c) durante el periodo 2018-2022:

1. Finanzas empresariales: disponibilidad de recursos financieros (capital y deuda) para pequeñas y medianas empresas (incluye las subvenciones y subsidios).
2. Políticas gubernamentales: apoyo y relevancia: medida en que las políticas públicas apoyan el emprendimiento como una cuestión económica relevante.
3. Políticas gubernamentales: impuestos y burocracia: medida en que las políticas públicas apoyan el espíritu emprendedor: los impuestos o las regulaciones son neutrales en cuanto al tamaño o alientan a las PYMES nuevas.
4. Programas gubernamentales de emprendimiento: presencia y calidad de programas que ayudan directamente a las PYMES en todos los niveles de gobierno (nacional, regional, municipal).
5. Educación empresarial en la etapa escolar: grado en que la formación para la creación o gestión de PYMES se incorpora al sistema de educación y formación en los niveles primario y secundario.
6. Educación empresarial en la etapa postescolar: grado en que la formación para la creación o gestión de PYMES se incorpora al sistema de educación y formación en la educación superior, como la formación profesional, la universitaria, la de negocios, etc.
7. Transferencia de I+D: medida en que la investigación y el desarrollo nacionales generarán nuevas oportunidades comerciales y estarán disponibles para las PYMES.
8. Infraestructura comercial y legal: presencia de derechos de propiedad, servicios comerciales, contables y otros servicios e instituciones legales y de evaluación que apoyan o promueven a las PYMES.

9. Dinámica del mercado interior: nivel de cambio en los mercados de un año a otro.
10. Cargas del mercado interior o regulación de entrada: medida en que las nuevas empresas tienen libertad para entrar en los mercados existentes.
11. Infraestructura física: facilidad de acceso a recursos físicos (comunicaciones, servicios públicos, transporte, terrenos o espacio) a un precio que no discrimine a las PYMES.
12. Normas culturales y sociales: la medida en que las normas sociales y culturales alientan o permiten acciones que conducen a nuevos métodos o actividades comerciales que potencialmente pueden aumentar la riqueza y los ingresos personales.

Para la consulta de tales indicadores se utilizó la tabla de datos personalizada del GEM, seleccionando los indicadores de las Condiciones Marco Emprendedor de las economías pertenecientes al nivel 2 entre las que se encuentra nuestro país.

Esto con el objetivo de no solo conocer los resultados de México en estos indicadores sino también poder comparar el desempeño nacional con la media de desempeño de otras economías como Argentina, Chile, Croacia, Grecia, Hungría, Letonia, México, Omán, Panamá, Polonia, Puerto Rico, Rumania, Serbia, República Eslovaca, Taiwán, Uruguay, que fueron categorizadas como economías del Nivel B, por tener PIB per cápita entre 20,000 y 40,000 dólares (los datos de los ingresos se tomaron del Banco Mundial), los límites de cada nivel fueron asignados de manera arbitraria por el Global Entrepreneurship Monitor definiendo tres grupos por sus bajos, medios y altos ingresos, esta metodología se implementó a partir del Reporte Global del GEM 2021 (GEM, 2023a) y con este método se trabajaron los datos de los años 2018, 2019 y 2020 de las economías del mismo nivel en el que se categorizó a nuestro país. La escala de medición de los indicadores de las Condiciones Marco de Emprendimiento (EFCS por sus siglas en inglés) varían en una escala del 0 al 10, donde el cero es un estado insuficiente o inadecuado y 10 un estado suficiente o muy adecuado.

Contexto de la actividad emprendedora

La pandemia del COVID-19 en el emprendimiento y las PYMES

Para los emprendedores, la crisis por la pandemia del Covid-19 puso a prueba su resiliencia y su capacidad para sobrevivir en situaciones de incertidumbre nunca antes experimentadas. El emprendimiento fue sin duda una de las áreas más afectadas y los desafíos que han enfrentado los emprendedores han implicado reevaluar no solo la forma en cómo se venía trabajando en las PYMES sino también las condiciones de los apoyos e incentivos que venían recibiendo del gobierno.

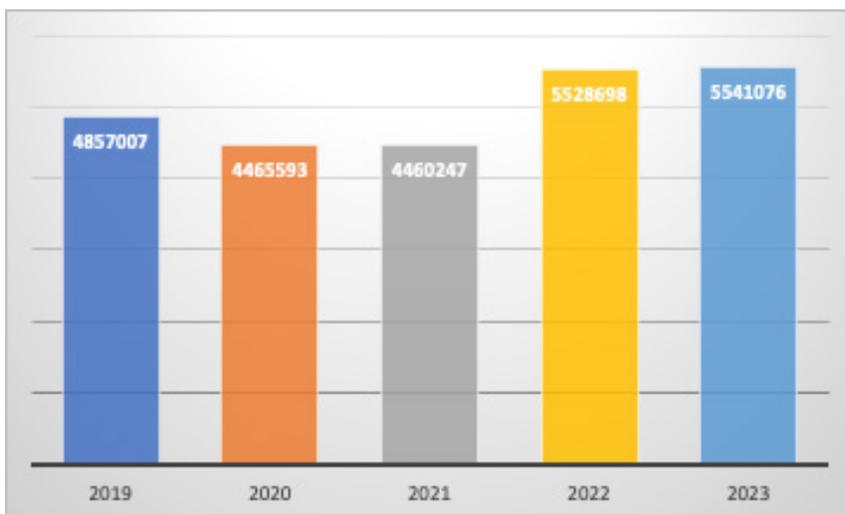
De acuerdo al Banco Mundial (2021) casi la totalidad de las empresas en el mundo se vieron afectadas por el Covid-19, en una cuarta parte de ellas las ventas disminuyeron en un 50%, mientras que en un 65% de éstas se redujo la nómina salarial y solo el 11% de las empresas despidió personal. En América Latina, la CEPAL (2023) estimó que a finales del 2020 habrían cerrado 2.7 millones de empresas lo que significó la pérdida de más de 8.5 millones de empleos; siendo la microempresa quien se vio más afectada pues el 21% de las unidades económicas cerraron perdiéndose más de un quinto de los empleos, el sector comercio fue el más afectado. La OCDE (2022) reportó que durante el primer año de la pandemia los préstamos a las PYMES se incrementaron en promedio 4.9%, generando condiciones favorables como bajas tasas de interés (las más bajas desde el 2009), garantías al crédito y apoyos para evitar las declaraciones de quiebra e insolvencia, Perú fue el país de la OCDE donde se presentó una tasa de crecimiento interanual por arriba del 60% en los préstamos por pagar de las PYMES.

En México, durante el año que inició la pandemia en nuestro país nacieron 619,443 empresas, pero en contraparte, cerraron 1´010,857, esto significa que por cada empresa que nació durante ese año se cerraban 1.6 empresas; mientras que, en el 2021, nacieron 1´187,170 empresas el número de éstas que cerraron ascendió a 1´583,930, lo que indica que por cada empresa que nació en ese año cerraron 1.3 empresas (INEGI, 2022). En el caso particular del financiamiento, se otorgaron en el primer año de la pandemia préstamos a nuevas empresas por un total de 5,566.6 billones de pesos, 5.28% más que en el 2019; respecto a los préstamos nuevos para

las PYMES en el 2020, éstos fueron por un total de 653.1 billones de pesos, este indicador tuvo una reducción del 17.27% en los préstamos solicitados por las PYMES respecto al año anterior. Las tasas de interés en los préstamos para las PYMES bajaron del 13.9% en el 2019 a 11.7% en el 2020, mientras que para las grandes empresas la tasa de interés en los préstamos durante el 2019 fue de 8.3% bajó al 6.3% en el 2020.

Esto muestra que en la política fiscal y económica se vieron mejor beneficiadas las grandes empresas. Referente al financiamiento no bancario que recibieron las PYMES en Capital Riesgo y Crecimiento el financiamiento aumentó de 0.4 billones de dólares en el 2019 a 1.3 billones de dólares en el 2020 (OCDE, 2022), es decir, en el año de la pandemia aumentó la inversión en las empresas a través del *venture and growth capital*. Al 2023, se muestra en nuestro país una recuperación importante en el número de unidades económicas registradas en el DENU que asciende a 5'541,076, en la Figura 1 se muestra el número de empresas en México durante el periodo 2019-2023 reportados por el INEGI (2022; 2023), a la fecha de publicación de este documento, el INEGI no ha reportado el número de empresas que se crearon y que cerraron durante los años 2022 y 2023, respectivamente.

Figura 1. Número de empresas en México por año de acuerdo al INEGI (2022).



Nota: Elaboración propia con base en los datos recuperados de inegi 2022.

El impacto que tuvo la pandemia aunado a la desaceleración económica que ya se presentaba en México desde el 2019 tuvo como consecuencia que en el 2020 el número de unidades económicas disminuyeron un 8% respecto al 2019, esta tendencia a la baja se presentó de nueva cuenta en el 2021 pero de manera poco significativa con una disminución del 0.11% respecto al año anterior, sin embargo, las medidas adoptadas tanto por el gobierno como por los emprendedores permitieron que al 2023 se mostrará un aumento acumulado del 24.22% en el número de empresas en nuestro país.

El estado de la actividad emprendedora en México

El emprendimiento es considerado como una estrategia para impulsar el desarrollo económico a través de la creación de nuevas empresas y el aumento del empleo. Según el Banco Mundial (2016) el emprendimiento contribuye al crecimiento económico, encontrándose relaciones positivas entre la actividad empresarial y el crecimiento, la productividad, el empleo y la innovación (van Praag y Versloot, 2007; GEM, 2023a), sin embargo, la relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico es significativa en los países desarrollados donde se encuentran altos niveles de innovación (Stam *et al.*, 2006; Wong *et al.*, 2005; Braunerhjelm *et al.*, 2010).

Una de las estrategias para conocer y analizar la actividad emprendedora en los países es a través del proyecto internacional de investigación sobre emprendimiento “Global Entrepreneurship Monitor (GEM)”, el GEM es un “consorcio de equipos nacionales dirigidos por una universidad o institución académica que lleva a cabo investigaciones sobre el emprendimiento y los ecosistemas de emprendimiento en diversos países del mundo” (GEM, 2022b, p. 1), con el objetivo de mostrar las condiciones del estado del emprendimiento en México antes, durante y después de la pandemia Covid-19 se realizó un análisis de doce indicadores de las Condiciones Marco Emprendedoras estudiadas por el GEM y cuyos resultados muestran la actividad emprendedora en nuestro país en doce indicadores durante los

años 2018-2022 y que son el resultado de la Encuesta Nacional de Expertos de cada año de análisis, estos datos muestran el contexto en el cual se desarrolla el emprendimiento y las condiciones que facilitan o dificultan la actividad emprendedora y la creación de negocios.

En la Tabla 1 se muestra el puntaje obtenido en cada uno de los indicadores de las Condiciones Marco Emprendimiento tales como finanzas empresariales, políticas públicas, programas gubernamentales de emprendimiento, la educación emprendedora, transferencia de I+D para las PYMES, la infraestructura comercial y legal, la dinámica del mercado interior, las cargas del mercado interior o regulación de entrada, la infraestructura física y las normas culturales y sociales son los indicadores bajo los cuales fue evaluado nuestro país lo que sería un indicativo de tan fácil o difícil es iniciar una nueva empresa.

Tabla 1. Puntaje de México obtenido en los indicadores de las Condiciones Marco de Emprendimiento (EFCS) del GEM.

	Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022	Media
1.	Financiamiento para el emprendimiento	2.92	3.47	4.08	4.08	3.49	3.61
2.	Políticas gubernamentales: soporte y relevancia	4.57	4.25	3.3	3.53	2.3	3.59
3.	Políticas gubernamentales: impuestos y burocracias	3.83	3.97	3.72	3.64	2.87	3.60
4.	Programas gubernamentales para el emprendimiento	5.08	4.58	3.88	3.87	3.76	4.23
5.	Educación en emprendimiento (durante la escuela)	3.13	3.67	3.2	2.15	1.72	2.77
6.	Educación en emprendimiento (posterior a la escuela)	5.8	5.77	5.78	5.59	5.29	5.65

7.	Transferencia de Investigación y Desarrollo (I&D)	4.23	4.45	4.05	3.18	2.83	3.75
8.	Infraestructura comercial y legal	4.48	4.85	4.53	5.39	4.36	4.72
9.	Apertura de mercado interno	5.57	4.83	4.98	4.71	5.67	5.15
10.	Carga del mercado interno o regulación de entrada	3.73	4.62	4.13	4.18	3.29	3.99
11.	Infraestructura física	6.58	6.57	5.78	6.5	5.78	6.24
12.	Normas culturales y sociales	5.63	5.83	5.18	5.44	4.37	5.29
	Media	4.6	4.7	4.4	4.4	3.8	4.5

Nota: Elaboración propia con base en los datos recuperados de los indicadores de las Condiciones Marco de Emprendimiento (EFCS) del GEM.

Para la interpretación de los resultados en cada uno de los indicadores arriba presentados es considerar que la escala de medición de dichos indicadores de las Condiciones Marco de Emprendimiento (EFCS por sus siglas en inglés) varían en una escala del 0 al 10, donde el cero un estado insuficiente o inadecuado y el 10 un estado suficiente o muy adecuado. Por lo tanto, los resultados muestran que al 2022, diez de los doce indicadores que conforman el marco emprendedor hubo una disminución, lo que indica que el emprendimiento en México se vio seriamente afectado por las condiciones que se generaron durante pandemia, ya que la media de la calificación de los doce pilares en 2020 que fue de 4.4 comparada con la del 2022 que fue de 3.8 nos muestra una disminución del 13.63%. Al comparar este resultado con la información de los países pertenecientes al Nivel B: Economías con un PIB per cápita entre 20,000 y 40,000 dólares anuales (Argentina, Chile, Croacia, Grecia, Hungría, Letonia, **México**, Omán, Panamá, Polonia, Puerto Rico, Rumania, Serbia, República Eslovaca, Taiwán y Uruguay) se puede observar que la media de la calificación de los doce pilares en 2020 fue de 4.6 comparada con la del 2022 que fue de 4.5 nos muestra una disminución del 2.17%, esto indica que en México en

el año 2020 no existía diferencia significativa con la media de los países del bloque al que pertenece, pero después de la pandemia si hubo una seria disminución en los indicadores, lo que indicaría que el desempeño es inadecuado o insuficiente.

Interpretación por indicador

El *financiamiento para el emprendimiento* se enfoca en identificar si en las economías existen fondos suficientes para las nuevas empresas, el puntaje de México en el 2020 fue de 4.08 comparada con la del 2022 que fue de 3.49, esto muestra una disminución del 14.46%, la media de las economías del Nivel B es de 4.3.

Las *políticas gubernamentales: soporte y relevancia* se refiere a si en un país se promueven y se apoyan a las *startups* (empresas de reciente creación con un modelo de negocio escalable), en este indicador en el 2020 el puntaje fue de 3.3 comparado con el de 2022 que fue de 2.3 mostrando una disminución del 30.3%, según el Banco Interamericano de Desarrollo (2023) las *startups* impulsan la innovación, la media de las economías el Nivel B fue de 4.

Las *políticas gubernamentales: impuestos y burocracias*, específicamente se refiere si los aranceles que impone el Estado o las regulaciones alientan la creación de las empresas y a las PYMES, en el 2020 en nuestro país este indicador tuvo un puntaje de 3.72 comparado con el 2022 de un 2.87 se muestra también que este indicador muestra un estatus inadecuado con una disminución del 22.84%, la media de los países del Nivel B fue de 4. En México, los emprendedores pagan impuestos federales, estatales y municipales lo que representa una carga fiscal para los emprendedores.

Los *programas gubernamentales para el emprendimiento*, este indicador mide si los gobiernos implementan programas que ayudan directamente a las PYMES en todos los niveles de gobierno, en el 2020 México tuvo una puntuación de 3.88 que comparada con la del 2022 de 3.76 muestra una ligera disminución del 3%, el promedio de los países del Nivel B fue de 4.5. En México, los programas de gobierno que apoyan el emprendimiento han

decrecido bastante en los últimos años, sin embargo, estados como Jalisco, Nuevo León, Yucatán y Querétaro han desarrollado programas de apoyo al ecosistema de emprendimiento e innovación (GEM, 2023).

La *educación en emprendimiento (durante la primaria y secundaria)* se refiere a la formación en emprendimiento que reciben los estudiantes de las escuelas de nivel básico, si bien ya en el 2020 este indicador tuvo un puntaje de 3.2 que de por sí ya era bajo, al compararlo con el resultado del 2022 de 1.72, con una disminución del 46.25% solo se puede concluir que como país aún falta mucho por trabajar para que el gobierno incorpore el tema del emprendimiento desde nivel básico. La media de los países del Nivel B fue de 3 y de acuerdo al GEM (2023) México estuvo en el penúltimo lugar de las 51 economías analizadas.

La *educación en emprendimiento (posterior a la escuela)* este indicador mide la formación en emprendimiento que reciben los estudiantes de educación superior, en el 2020 México obtuvo un puntaje de 5.78 comparado con el de 2022 que fue de 5.29, si bien hubo una ligera disminución del 8.4%, en general el desempeño de este indicador fue suficiente, y de hecho se mantuvo por arriba del promedio de las economías del Nivel B de 4.6 durante todos los años analizados. Este resultado muestra el esfuerzo que han realizado las universidades y escuelas de negocios por fomentar el espíritu emprendedor y el desarrollo de proyectos de emprendimiento en los estudiantes de nivel superior.

La *transferencia de I+D* mide cuanto la investigación y desarrollo en un país está disponible para las PYMES y si dicha investigación propicia la creación de nuevas empresas, en el 2020 se tuvo un puntaje de 4.05 comparado con el de 2022 que fue de 2.83 muestra una disminución del 30.12%, la media de los países del Nivel B fue de 3.9. De hecho, de acuerdo al último informe sobre el Índice Mundial de Innovación Global de Innovación realizado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (WIPO, 2022), México está entre los países que menos gastan en I+D ubicándose en el lugar 58 (la posición más baja desde el 2017) entre 132 economías que fueron estudiadas, pero aunque este número pudiera parecer alentador, nuestro país se ubica en el lugar 94 en los indicadores vinculados con la innovación, en el lugar 84 en *colaboración en I+D universidad-industria*, en el lugar 104 en *acuerdos de empresas conjuntas/alianzas estratégicas*, respecto al indicador de

productos de conocimiento y tecnología México está en el lugar 58 en lo general, pero en lo que corresponde a la *creación de conocimiento* estamos en el lugar 73, en patentes por origen en el lugar 77, en *artículos científicos y técnicos* en el lugar 101.

La *infraestructura comercial y legal* mide la suficiencia de los servicios contables, comerciales, legales a los que tienen acceso las empresas, en el 2020 e puntaje fue de 4.53 mientras que al 2022 que fue de 4.36, esto muestra una ligera disminución del 4.38%, comparado con la media de los países del Nivel B que fue de 5, lo que indica insuficiencia en este tipo de servicios.

La *apertura de mercado interno*, este indicador mide si los mercados en un país son libres, abiertos y están en crecimiento, en México en el 2020 el puntaje fue de 4.98 comparado con el de 2022 que fue de 5.67, en este indicador se tuvo un incremento del 13.85%, teniendo un desempeño suficiente y por arriba del promedio de los países del Nivel B que fue de 5.

La *carga del mercado interno o regulación de entrada* identifica si en el mercado interno de un país las regulaciones fomentan o restringen la entrega de nuevas empresas, al 2020 México tuvo un puntaje de 4.13 que comparado con el resultado del 2022 de 3.29 mostró una disminución del 20.3%, la media de las economías del Nivel B fue de 4.2.

La infraestructura física

Las normas culturales y sociales, este indicador mide si la cultura fomenta el espíritu emprendedor y si las normas sociales y culturales propician nuevos métodos o actividades comerciales, en México en 2020 se obtuvo un puntaje de 5.18 comparado con el de 2022 que fue de 4.37, con una disminución del 15.63% pasamos de ser suficientes a mostrar un desempeño insuficiente y por debajo del promedio de los países del Nivel B que fue de 4.6.

La comparación entre el desempeño de nuestro país y el promedio de demás los países en los indicadores de las Condiciones Marco Emprendimiento muestran una disminución en promedio de todos los indicadores del 12.64% que comparado con la disminución del 3.3% que tuvieron los países del bloque B al cual pertenece México, podemos concluir que la disminución fue realmente significativa.

Los desafíos y oportunidades del emprendimiento

Cuando se tiene la idea de emprender un negocio propio, se debe de tomar en cuenta que no es una tarea definitivamente sencilla, puesto que dicha decisión implica no sólo la inversión financiera, sino de tiempo y esfuerzo; sin embargo, tiene también sus frutos y recompensas. A esta decisión, se suma la de emprender un negocio en tiempos de post pandemia, en donde aún no se tiene la información completa y certera sobre los datos de creación y cierres de negocios del 2022 a la fecha, como se ha mencionado en los temas que anteceden.

Sin duda es un panorama desalentador para cualquier emprendedor que desea iniciar su propio negocio no contar con información suficiente para un escenario positivo de la permanencia de su empresa; por lo tanto, conocer los retos y desafíos, es contar con los elementos necesarios y mantener la empresa en el mercado.

En este tenor, los proyectos de emprendimiento que son evaluados como altamente innovadores inician –y en muchos casos permanecen– como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Es importante mencionar que este tipo de unidades económicas constituyen la columna vertebral del mercado laboral en México y en el mundo.

De acuerdo a los datos oficiales más recientes disponibles, el 78 % de la población económicamente activa ocupada no agropecuaria laboraba en una MIPYME (ENOE, INEGI) 2023), al tiempo que este tipo de empresas integraban el 99.8 % de los negocios del país y contribuyeron a generar el 39 % de la producción bruta total (Censo Económico, INEGI 2019).

Con relación a los porcentajes anteriores, se puede deducir que su creación, desempeño, crecimiento, productividad, capacidad de innovación y perdurabilidad son, entre otros factores relacionados, variables vitales para el bienestar y la prosperidad de nuestra sociedad.

Sin embargo, en México personas emprendedoras, MIPYMES y las personas que perciben un salario o tienen un empleo en ellas, enfrentan complejos desafíos para iniciar, financiarse, crecer, escalar, incorporar tecnología, generar innovación y, en general, para sobrevivir, particularmente en el contexto pos pandémico.

Digitalización

El proceso de digitalización en las empresas, era ya una vertiente que permitía ser una ventaja competitiva en las empresas, antes de la crisis de la COVID-19, puesto que permitía además de una mejor comunicación, una mayor eficiencia de las operaciones a lo interno, así como el acceso a un mercado abierto y competitivo. De la misma manera, Nicolás y Rubio (2020) establecen que permitía autonomía y aumentar el aprendizaje colectivo, entender mejor el entorno y, por tanto, adaptarse y aprovechar mejor las oportunidades que este ofrece, a su vez, facilita la planificación, impulsa el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos.

Sin lugar a dudas, la contingencia sanitaria, fue el detonante para que se diera el distanciamiento físico entre personas, impidiendo así la presencialidad y falta de convivencia de manera presencial. Fue así como las empresas tuvieron que adaptar su forma de trabajo, buscando maneras creativas de mantener y fomentar la conexión entre individuos mientras están físicamente separados.

Es así como se da impulso y difusión a redes sociales como Twitter, Instagram y TikTok, y por ende a las aplicaciones de videoconferencia como Google Meet, Webex, Zoom y Kudo, que han demostrado ser esenciales durante este período para que muchas organizaciones pudieran ofrecer sus productos o servicios, a través de reuniones de trabajo virtuales, o convivencias de manera virtual. De la misma manera, algunas firmas del ramo de tecnologías como Cisco, Google, Facebook, Apple y Amazon, realizaron la donación de recursos para los sistemas educativos y de atención médica y expandiendo el acceso gratuito a sus productos y programas de servicio al cliente (Haeffele *et al.*, 2020).

Está claro que a través de la digitalización ha sido posible satisfacer las mismas en el periodo de confinamiento vivido. Por lo que es indiscutible que la digitalización ha llegado para quedarse, y el emprendedor debe aprovechar este proceso para buscar la forma de generar estrategias para adaptar y evolucionar su negocio, a sus colaboradores para tener espacios virtuales, así como el uso y adquisición de tecnologías que sean acordes a dichas necesidades.

Financiamiento

Continuando con los desafíos que tuvieron más impacto en los emprendimientos, la pandemia por COVID-19, tuvo un impacto significativo en los mercados financieros de todo el mundo, creando así un nivel de riesgo sin precedentes, lo que provoca que personas que invierten en estos mercados tuvieran pérdidas importantes en poco tiempo. De la misma manera, el impacto ha sido significativo en la economía de nuestro país, y una de las medidas fue el adaptar políticas para no propagar, por lo que la economía se vio severamente afectada. En este sentido, a largo plazo, la pandemia puede ocasionar severos impactos negativos, al ocasionar el desempleo y cierre de negocios comerciales (Zhang, 2020)

El financiamiento seguirá siendo parte importante en la creación y crecimiento de los emprendimientos, y como parte de esta nueva etapa de sus negocios posterior a la contingencia sanitaria; sin embargo, los emprendedores deben estar conscientes de que la situación actual de los negocios puede propiciar que aparezcan oportunidades de mercado que deben de aprovecharse al máximo, y los negocios deben aprovechar esta situación para competir en un nuevo mercado con nuevas oportunidades y posibilidades de negocio; y para esta situación el escenario más favorable es el de reinventarse, y en este proceso va de la mano con el siguiente desafío: el papel del capital humano.

Percepción de oportunidades

Percibir oportunidades es un proceso que depende directamente de la capacidad del individuo para detectar brechas no exploradas o bien nichos bajo procesos dinámicos, creativos y reflexivos (Barón & Zander, 2004) En este sentido, Barón, *et al.*, (2019) expresan que los emprendedores, a menudo se caracterizan por una fuerte intuición que identifica oportunidades de negocios rentables y generalmente apoyan sus ideas en anticipación a otros actores del mercado.

Así, siguiendo las teorías y modelos de Schumpeter (1911) citado por Nicolás y Rubio (2020) mencionan que se debe tener en cuenta que los periodos en los que es posible encontrar un mayor número de oportunidades es en las épocas de crisis como la que se está viviendo; y argumenta que a

pesar de la respuesta desarrollada por el Gobierno para conseguir una rápida recuperación, la experiencia respecto a desastres en años anteriores pone de manifiesto que los gobiernos pueden no comprender adecuadamente el alcance de la crisis y, por lo tanto, no movilizar recursos necesarios.

De manera opuesta, los empresarios ven estos problemas como oportunidades de negocio, pues tienen mayor capacidad para adaptarse a necesidades y circunstancias cambiantes que los organismos públicos. Para facilitar el emprendimiento, en respuesta a la pandemia de la COVID-19, los encargados de formular políticas deben permitir a los empresarios experimentar para encontrar soluciones para los problemas emergentes debido a la actual situación. Esto significa que eliminar las barreras al emprendimiento debe ser una actividad necesaria en cualquier agenda política (Haeffele *et al.*, 2020).

Capital Humano

Los diversos elementos que conforman la empresa, se organizan y gestionan de tal manera que ayuden al cumplimiento de los objetivos de la organización. De esta manera, la correcta gestión organizacional es una de las prácticas empresariales más estudiada y analizada debido a la importancia que esta tiene para su eficiente funcionamiento. Pero, no tan recientemente, en una corriente se afirma que la principal fuente de ventaja competitiva es aquella que se basa en sus elementos intangibles, ya que como indica la teoría de recursos y capacidades, ellos son valiosos, raros, difíciles de imitar y de sustituir (Nicolás & Rubio, 2015).

Es en este sentido, que, derivado de los argumentos anteriores, que en el proceso de gestión de una empresa para que éste sea eficiente, se debe tomar importancia fundamental en la gestión del recurso y del talento humano.

Conclusiones

El emprendimiento es una herramienta y un elemento fundamental, que debe ser utilizado como una estrategia clave para lograr el crecimiento económico y por ende resarcir la crisis económica que ha traído consigo la contingencia sanitaria por COVID-19.

Como se ha analizado en el presente capítulo, es claro que la creación de empresas y su continuidad en el mercado, conlleva el aumento de la

competencia, pero a su vez la creación de fuentes de empleo, así como la innovación en diversos productos y servicios.

Algunos de los principales desafíos que se pueden presentar en mayor o menor grado e intensidad, son la *digitalización*, que fue un gran avance durante el periodo de la contingencia sanitaria y, que de alguna manera ha llegado para quedarse; el *financiamiento* que fue uno de los desafíos que tuvo más impacto en los mercados financieros de todo de todo el mundo, y que en este sentido se tuvo que recurrir a diversos medios y fuentes de financiamiento para poder contrarrestar dichos efectos.

Así mismo, la percepción de oportunidades de negocio, que para muchos negocios se vio como un factor o consecuencia negativa al cierre de los mismos, sin embargo como ya se mencionó anteriormente, también surgieron oportunidades de negocios, sobre todo en el ámbito de la salud pública donde se incrementaron en gran medida la demanda de dichos servicios y por ende creación de nuevas empresas; siendo así el *capital humano* el factor fundamental para llevar a cabo la gestión adecuada del recurso dentro de la organización para que se puedan enfrentar los desafíos ya mencionados mediante la creatividad e innovación en el emprendimiento.

Promover en este sentido el emprendimiento, como ya se ha abordado con antelación, es un tema relevante, puesto que es una estrategia fundamental para poder disminuir los efectos negativos causados por la contingencia sanitaria por COVID-19, y al implementar *políticas públicas* para el impulso del emprendimiento, así como diversas reformas para atraer inversionistas y motivar emprendedores en sectores estratégicos de sus economías con la finalidad de reducir el desempleo, dinamizar la estructura productiva e incrementar el nivel de producción.

De tal manera que al implementar herramientas derivadas de la creatividad y de la innovación conlleva una reingeniería total en los procesos y estructuras en las organizaciones, aunque se requiere de constancia y esfuerzo para que se puedan impulsar a emprendimientos innovadores. Para ello se debe trabajar con esfuerzos colaborativos, y alianzas estratégicas para impulsar temas de educación, capacitación e inversión para la creación, desarrollo y mantenimiento de emprendimientos innovadores.

Referencias Bibliográficas

- Baron, R. A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221–239. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00008-9](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00008-9)
- Braunerhjelm, P., Acs, Z., Audretsch, D., & Carlsson, B. (2010). The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth. *Small Business Economics*, 105–125. DOI:10.1007/s11187-009-9235-1 .
- Canales García, R., Montiel Méndez, O., & Flores Novelo, A. (2021). Emprendimiento en México ante la pandemia COVID-19: retos y perspectivaS. En *Organizaciones y sectores: Impacto de la pandemia por COVID-19*. Chihuahua.
- Constant, A. y. (2006). La formación de empresarios en Alemania: ¿Son iguales los hombres nativos y los inmigrantes? *Small Business Economics*, 279–300. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-005-3004-6>
- Censos Económicos (2019). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Mipymes y el COVID-19. <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2022. (LC/PUB.2022/9-P/Rev.1), Santiago, 2022. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/f221aa4c-8df5-439f-aaa4-f4b1bb5c0e82/content>
- Demografía de los Negocios (DN) 2019 - 2021 (2022) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/>
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2023). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2018) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (2019 y 2021) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/dutih/2021>
- Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas

- (2022) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2022a, 15 de octubre). Misión y Valores. <https://www.gemconsortium.org/about/gem/5>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). ((2022b, 15 de octubre). Equipos Nacionales. <https://www.gemconsortium.org/about/gem/7>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2022c, 15 de octubre). Definiciones. <https://www.gemconsortium.org/wiki/1154>
- Haeffele *et al.* (2020). *Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19*. doi:<https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>
- Heredia, J., Aguilar, P., & Leyva, A. (2021). El emprendimiento como estrategia en tiempos de crisis. *Revista de investigación académica sin frontera, s/p*. doi: DOI: 10.46589/rdiasf.vi35.407
- INEGI (2022). Demografía de los establecimientos mipyme en el contexto de la pandemia por covid-19. https://www.inegi.org.mx/contenidos/salade-prensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf
- INEGI (2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Descarga masiva. <https://www.inegi.org.mx/app/descarga/?ti=6>
- Liñán, F. (2006). Educación empresarial y modelo de intenciones. Formación para un empresariado de calidad. (Doctoral dissertation).. Universidad de Sevilla. Retrieved from
- Nicolás Martínez, C., Rubio Bañón, A., & Fernández Laviada, A. (2019). Social Entrepreneur: Same or Different from the Rest?. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 443–459. <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00053-9>
- Nicolás, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. *Universia Business Review*, 47, 82 – 105. Retrieved from <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>
- Nicolás Martínez, C. y. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 53-66. doi:<https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.279>
- OECD (2022). Financing SMEs and Entrepreneurs 2022: An OECD Scoreboard, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e9073a0f-en>. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/e9073a0f-en/index.html?itemId=/content/publication/e9073a0f-en>

- OIT. (2019). *Digitalization and Decent Work: Implications for Pacific Island Countries. Suva*, . Obtenido de Oficina de País de la OIT para los Países Insulares del Pacífico.: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-suva/documents/publication/wcms_712544.pdf
- OIT. (13 de octubre de 2020). *El trabajo durante la pandemia de COVID 19 y después de ella. Guía Práctica*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Ovalles-Toledo, L. M. (2018). Habilidades y capacidades del emprendimiento: un estudio bibliométrico. *Revista venezolana de gerencia.*, 23(81), 217-234. doi:<https://doi.org/10.37960/revista.v23i81.23477>
- Peñaherrera León, M. y. (2012). La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 238-247. Obtenido de <https://revistas.uam.es/reice/article/view/3066>
- Schoar, A. 2009. "The Divide between Subsistence and Transformational Entrepreneurship". NBER Innovation Policy and the Economy.
- Schumpeter, J. (1911). *Theory of Economic Development*. New York, USA: Oxford University Press
- Wong *et al.*, 2005. Entrepreneurship, innovation and economic growth: Evidence from GEM data. *Small Business Economics*, 24 (2005), pp. 335-350
- World Bank Group (2016). *Growth Entrepreneurship in Developing Countries A Preliminary Literature Review*
- Zander, I. (2004). El espíritu emprendedor en el ámbito geográfico. Fundamentos conceptuales e implicaciones para la formación de nuevos clusters. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 20, 9–34
- Zhang, M. &. (2020). Los mercados financieros bajo la pandemia de COVID-19. *Finance Research Letters*, 23-25. doi:<https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101528>

Utilidad del método de gestión socioeconómico como herramienta de consultoría empresarial en tiempos de contingencia

Ada Alejandra Gómez Guzmán
ada.gomez@academicos.udg.mx

María de la Cruz Gómez Guzmán
maria.gomez9013@alumnos.udg.mx

Resumen

El presente estudio investiga la utilidad del Método de Gestión Socioeconómico como Herramienta de Consultoría Empresarial en Tiempos de Contingencia. El objetivo principal es demostrar cómo este método puede ser aplicado efectivamente en pequeñas y medianas empresas (PYMES), utilizando como caso de estudio una empresa de telefonía móvil situada en Autlán de Navarro, Jalisco.

Mediante un enfoque de investigación académica, se examinan las características y beneficios del Método de Gestión Socioeconómico en el contexto de la consultoría empresarial, particularmente en situaciones de crisis como la contingencia que resulta de eventos como la pandemia de COVID-19. La investigación se basa en un análisis detallado de las prácticas y procesos involucrados en la implementación de este método, así como en la evaluación de sus resultados en términos de mejora del desempeño empresarial y adaptación a entornos cambiantes.

Se utilizan herramientas cualitativas y cuantitativas para recopilar datos, incluyendo entrevistas con gerentes y empleados, análisis de documentos internos y mediciones de indicadores de rendimiento clave. Los hallazgos revelan que el Método de Gestión Socioeconómico proporciona un marco sólido para la consultoría empresarial, permitiendo a las PYMES identificar y abordar áreas de mejora, optimizar recursos y tomar decisiones estratégicas informadas incluso en tiempos de crisis. Este estudio contribuye al cuerpo de conocimientos sobre consultoría empresarial y ofrece perspectivas prácticas para la implementación exitosa del Método de Gestión Socioeconómico en contextos empresariales adversos.

Palabras clave: Gestión socioeconómica, consultoría empresarial, PYMES, contingencia y adaptación.

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y sus características particulares las convierten en organismos vulnerables a los cambios en el entorno externo, aunado a que muchas de ellas son dirigidas por personas que no cuentan con formación en áreas administrativas o financieras, presentan obstáculos para llevar a cabo acciones de administración estratégica como planes de negocio que les proporcionen certidumbre en la toma de decisiones y desarrollo empresarial (Pérez, 2017).

Ante esta situación, las acciones que puedan realizarse por medio de consultorías externas permiten fortalecer las debilidades de las PYMES y apoyan a la consecución de metas. A través de diversas herramientas y metodologías aplicables a la consultoría o intervención organizacional, es posible identificar fallas y buscar estrategias para superarlas, como es el caso del Método de Gestión Socioeconómico diseñado por Savall, Zardet y Bonnet (2008) que busca reducir la distancia entre lo que las empresas esperan lograr y su posición actual.

El presente trabajo pretende mostrar la utilidad de este modelo en la consultoría de PYMES con su aplicación en una empresa de telefonía móvil.

El contenido del mismo incluye la descripción del método de Gestión Socioeconómico, su proceso y herramientas propuestas, además, se describen las características, tipos, retos y el papel de los consultores en las PYMES, mediante revisión documental y teórica.

En el caso de estudio donde se aplicó el modelo, se lograron identificar áreas de oportunidad, necesidades, disfuncionamientos e indicadores de costos ocultos en el nivel gerencial y con el resto del personal a través de entrevistas y guías de observación.

Además, se muestra el diseño de cuatro de las seis herramientas del modelo de Gestión Socioeconómico las cuales son: Plan de acciones internas y externas (PAINTEX), Plan de acciones prioritarias (PAP), Matriz de competencias y Gestión del tiempo.

Por último, se describen los resultados y hallazgos encontrados de la aplicación del Método de Gestión Socioeconómico así como las recomendaciones para la empresa de estudio. Con lo que se muestra su utilidad para potenciar las acciones de desarrollo empresarial desde la identificación de pequeñas fallas cotidianas que pueden ser la diferencia para la sostenibilidad de los negocios.

Objetivo general

Mostrar la utilidad del método de Gestión Socioeconómico para la consultoría empresarial en pequeñas y medianas empresas a través de su aplicación en una empresa de telefonía móvil ubicada en Autlán de Navarro, Jalisco.

Fundamentación teórica

Consultoría Empresarial: Características, Tipos y Retos

La consultoría empresarial es una herramienta que permite identificar las debilidades y fortalezas de las empresas a las cuales se dirige, con la intención de diseñar planes de mejora que lleven al crecimiento de las organizaciones en materia de competitividad y estandarización de bienes y servicios (Pérez, 2017).

Algunos métodos de consultoría recurren al diagnóstico organizacional como primer paso en la elaboración de recomendaciones que deberán

seguir las empresas que buscan superar sus expectativas de crecimiento. Así lo explica Orlickas (1998), quien en su definición de consultoría señala claramente que se trata de un método que principalmente recurre al diagnóstico de procesos de una organización para encontrar carencias y recomendar estrategias de mejora.

Por otro lado, una de las características de la consultoría empresarial es su naturaleza externa a la empresa, ya que por lo general se trata de un servicio solicitado para sobreponerse a los retos del mercado, por las carencias que una empresa tiene en conocimientos administrativos, además de buscar herramientas que les permitan permanecer en el mercado (Soubelet, 2016).

De acuerdo a la naturaleza del servicio que se proporciona con la consultoría, se tienen dos tipos: la consultoría organizacional, que va dirigida a producir cambios en la forma de trabajar principalmente en el área gerencial, por lo que se considera de tipo estratégica, involucra temas de gestión de calidad, gestión humana y planeación estratégica. Por su parte, la consultoría técnica se especializa en atender situaciones de una técnica determinada, su organización e identificación de fallas en los procesos productivos, calibración de maquinaria, administración y mantenimiento de equipos (Ramírez y Hurtado, 2018).

Entre las principales dificultades que encuentra un consultor al trabajar con una empresa, y aún más con PYMES, es tratar con las intangibilidades que hacen complicada la interpretación del trabajo y limitan la comprensión del proceso de cambio (Navarro y Soler, 2020). Entre estas intangibilidades se encuentra la escolaridad del empresario, la falta de motivación de los colaboradores para participar en reuniones de trabajo, entre otras que no son fácilmente medibles pero que perjudican la tarea del consultor.

Papel de los Consultores en las PYMES

En cuanto a los roles del consultor, se consideran dos tipos, el primero de ellos es el *consultor implementador*, el cual se refiere a la ejecución de las soluciones de las necesidades que el cliente propone. El segundo tipo corresponde al *jefe de proyecto*, el cual está relacionado con la coordinación y administración del mismo (Peine, 2019).

Algunas de las ventajas que han tenido las organizaciones al elegir la contratación de la intervención de consultoría, sería la obtención de opiniones profesionales de manera independiente, que ayuda para el crecimiento de la empresa, capacitaciones e intervenciones con enfoques estratégicos en beneficio de la misma (Kubr, 1997).

La consultoría es un servicio que según Peine (2019), es facilitado por una persona que cuenta con las habilidades, actitudes y conocimientos pertinentes para la identificación e investigación de problemas y brindar soluciones para las mismas mediante asesorías y asistencia para su resolución.

En las pequeñas empresas se requiere de ayuda o asesoría exterior por parte de un consultor, cuando las actividades referentes a la dirección se tornan más difíciles, además de que los consultores desempeñan un papel fundamental para el desarrollo y auxilio empresarial. Además, es común que se requiera apoyo de consultores para empresarios en el arranque de sus negocios, porque representa un reto mayor (Kubr, 1997).

El principal motivo de la solicitud de servicios en una empresa pequeña, se refiere a la resolución de problemas específicos de operación, donde la duración varía dependiendo la situación, en cuyo caso es el consultor quien determina el tiempo que se requiere según el tipo de problema que presente la organización (Kubr, 1997).

De acuerdo a Peine (2019), se debe identificar y jerarquizar las necesidades que se abordarán en la empresa dentro del proceso de consultoría, además de ello, se debe precisar las percepciones que el personal de la organización tiene acerca de la intervención y asesoría del profesional encargado, tener en cuenta las expectativas de los involucrados y la participación que tendrán en el mismo, para que se pueda trabajar en conjunto de manera colaborativa.

Algunos de los motivos de la resistencia de contratación de servicios de consultoría por parte de directores de empresas es pensar que solo las empresas grandes pueden permitirse poder pagar el sueldo del consultor, aunado a que puede resultarles complicada la elección del consultor especializado en el área que requieren. También existe una negativa de rechazo de compartir datos o cifras de sus empresas a terceros. Por último, algunos de los directivos de las empresas no aceptan la contratación de un consultor, porque puede ser considerado como una falta de competencia de su gestión y liderazgo (Kubr, 1997).

El mismo autor, recomienda a los consultores para poder hacer frente a los rechazos o prejuicios por parte de los directores o dueños de las empresas, facilitar algunos hechos o experiencias previas de sus servicios, donde se muestren datos de relevancia y valor, así como mencionar las ventajas o beneficios que tendrá la consultoría.

Diversos autores coinciden en que se debe de apoyar en una metodología para la intervención o consultoría empresarial eficaz en las empresas que se requiera, con ella se pueden lograr obtener los mejores resultados que apunten hacia qué camino debe tomar la organización para aumentar su rentabilidad y minimizar sus fallas o carencias en los departamentos o procesos que lo requieran.

Dentro de las etapas del proyecto de consultoría, se tiene un diagnóstico, donde se relaciona una problematización; los supuestos o explicación sintética donde se realizan diversas técnicas de recolección de información como entrevistas, focus group, o cuestionarios; posteriormente el proyecto, en el cual se toman la demanda versus la intervención, con objetivos e indicadores a seguir, y el último paso corresponde a la implementación, que es la ejecución y a la evaluación del proyecto, donde se presentan algunas sugerencias a seguir de acuerdo a los factores observados (Peine, 2019).

El mismo autor explica que existen cuatro tipos de intervenciones del desarrollo organizacional: *intervenciones en aspectos estratégicos*, el cual se centra en los recursos con los que la empresa cuenta para lograr una ventaja competitiva. *Intervenciones en aspectos tecno-estructurales*, enfocada en aspectos tecnológicos, diseño y estructura. *Intervenciones en aspectos de recursos humanos*, su objetivo principal es la integración del personal a la empresa, se muestran ideas, se premian los desempeños y se fomenta el control emocional del estrés laboral. Finalmente, las *intervenciones en el proceso humano*, que se enfoca en los procesos sociales de los colaboradores de la empresa.

Método de Gestión Socioeconómico:

Terminología, Proceso y Herramientas

Para el uso del Método de Gestión Socioeconómico es necesario adentrarse en la comprensión de su terminología específica, con el objetivo de

estandarizar los conceptos y facilitar el uso de las herramientas propuestas por dicho método.

Entre los términos de mayor importancia de acuerdo a Savall, *et al.* (2008) se encuentra el concepto de costos ocultos, aquellos que no se ven identificados, que no llevan un control y no se cuantifican en los análisis financieros de las empresas. Se consideran poco visibles, ya que presentan características diferentes a los que sí lo son y que están clasificados en partidas de contabilidad financiera de la empresa, por ello son complejos de medir. Un ejemplo de costo oculto de una organización según los autores, es el ausentismo, normalmente este rubro es muy común en las empresas, pero no se mide el disfuncionamiento que este provoca, y son de difíciles de controlar, para medirlos y darles solución, se requerirá un trabajo de investigación mayor.

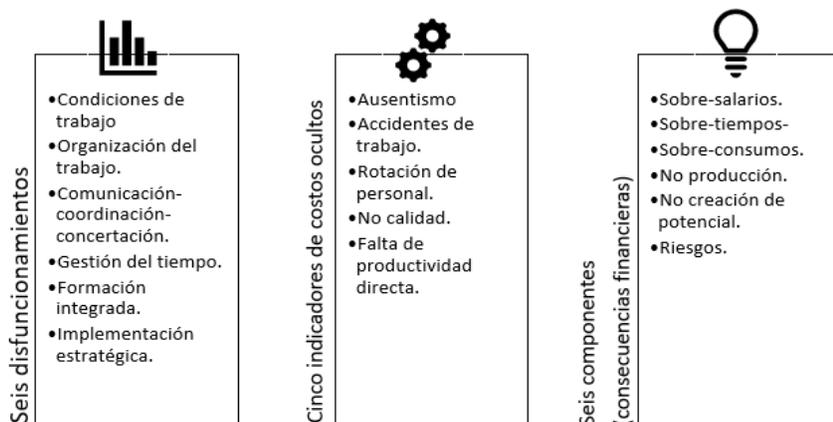
Uno de los propósitos principales de la evaluación de los costos ocultos de una empresa es mejorar su gestión y desarrollar su potencial. Es importante la prevención que permite reducir los costos ocultos, como una diferencia entre las empresas con buenos resultados económicos a largo plazo con las de corto plazo, las cuales no se encuentran alertas o preparadas para poder hacer frente a esos costos y poder llevar a cabo los sistemas de control que correspondan (Savall, *et al.* 2008).

Dando paso al término de desempeño oculto, los autores del método explican cómo la reducción que se aplica a los costos ocultos, los indicadores comunes en una empresa no añaden los costos ocultos y comúnmente las empresas se centran en resultados inmediatos, no resultados a plazos cortos y/o a largo plazo.

El objetivo principal de la aplicación de la Gestión Socioeconómica, es que indica a las empresas las direcciones que deben de tomar, dando valor y enfocándose en la reducción de los costos ocultos, para poder transformarlos de desempeños ocultos a desempeños que si sean visibles y se puedan tomar las acciones pertinentes para su disminución y con ello elevar la rentabilidad de las organizaciones (Savall, *et al.* 2008)

En la figura 1, se muestran los disfuncionamientos, indicadores y componentes del método de gestión socioeconómica, la cual contempla en total seis disfuncionamientos, cinco indicadores y seis componentes que corresponden a las consecuencias financieras.

Figura 1. Disfuncionamientos, indicadores y componentes



Nota: Datos tomados de Savall et al. (2008).

Etapas del modelo de gestión socioeconómico

El modelo de gestión socioeconómica consta de cuatro etapas, empezando con un diagnóstico socioeconómico, de manera posterior un proyecto socioeconómico, la tercera etapa se refiere a la implementación de mismo y finalmente la evaluación de los resultados socioeconómicos (Savall et al. 2008).

La primera etapa del diagnóstico socioeconómico, tiene por objetivo principal evaluar e identificar los costos ocultos de los disfuncionamientos de la organización, donde se estudian las debilidades de la misma, se apoya en técnicas como entrevistas a todo el personal de la organización, aunada la observación directa y análisis de documentos.

Dentro del desarrollo de esta etapa, se comprenden dos fases para el estudio del diagnóstico socioeconómico, la fase *efecto espejo* que consiste en realizar una invitación al diálogo u opiniones referentes a disfuncionamientos, donde los directivos y otros mandos puedan exponer sus opiniones, la segunda fase comprende el análisis de las causas que dan origen a los disfuncionamientos, denominada *opinión del experto*, que se centra en las causas que conllevan a realizar acciones estratégicas de mayor profundidad (Savall et al. 2008).

En la segunda etapa, llamada proyecto, se procede a trabajar en dos tipos de proyectos, el primero de ellos llamado *grupo de proyecto vertical*, el cual se refiere según Savall *et al.* (2008), a la búsqueda de soluciones a los problemas que se identificaron en el diagnóstico, y el segundo proyecto denominado *grupo de proyecto horizontal*, este se centra en aquellos disfuncionamientos generales que tiene la organización. El objetivo principal de esta etapa, es fomentar la creatividad para encontrar soluciones a los retos que presenta la empresa.

La tercera etapa comprende la implementación del proyecto, la cual según Savall *et al.* (2008), principalmente se enfoca en realizar las acciones que se requieren, donde se resalta el valor de contar con la habilidad de precisión y detalle para las tareas, asignar recursos que se necesiten para poder llevar a cabo las acciones determinadas, se recomienda que los mandos medios y la dirección deleguen las tareas para evitar el sobre trabajar.

La última etapa comprende a la evaluación de resultados, se realiza un análisis de los efectos o consecuencias positivas que se dieron de acuerdo a la implementación del proyecto y sus actividades respectivas, donde se analizan aquellas mejoras que están pendientes de realizar, además de determinar si se requieren de nuevas estrategias que se deban añadir en las etapas para el ciclo de gestión socioeconómico.

Herramientas del modelo de gestión socioeconómico

Dando paso a las herramientas del modelo de gestión socioeconómico, en total son seis herramientas de acción que fungen como apoyo para el consultor empresarial. La primera herramienta concierne al plan de acciones estratégicas internas y externas (PAINTEX), que, de acuerdo a Savall *et al.* (2008) permite identificar y estructurar aquellas iniciativas estratégicas que se quieren iniciar a mediano plazo. La segunda herramienta corresponde al *Plan de acciones prioritarias* PAP, el cual permite identificar las tareas con alto valor añadido que deben de aplicarse e identificar aquellas que su valor sea escaso o mínimo.

La tercera herramienta del modelo de gestión socioeconómica se refiere a la *Gestión del tiempo*, en esta herramienta el objetivo principal es eliminar

las actividades que no aportan valor y dedicar el tiempo a las que cumplan los criterios de valor y desarrollo. Dando paso a la cuarta herramienta, *Tablero de pilotaje estratégico*, donde se muestran los indicadores de mejora de resultados inmediatos. Seguido de esto se tiene la quinta herramienta, llamada *Contrato de actividad periódicamente negociable*, dentro de esta herramienta se constituye un instrumento de apoyo de negociación y auxilio a los directores de negocios, y al resto del personal donde se determinen mejores desempeños.

La sexta herramienta de acuerdo a Savall *et al.* (2008) corresponde a la *Matriz de competencias*, que ayuda a la dirección a que se determinen las necesidades de formación y capacitación para el personal que permita aumentar su eficiencia en las organizaciones.

Figura 2. Herramientas del modelo de gestión socioeconómica



Nota: Fuente Savall *et al.* (2008)

Resultados

A manera de ejemplificación del uso del Método de Gestión Socioeconómica, se llevó a cabo su aplicación en una pyme de telefonía móvil en la ciudad de Autlán de Navarro, Jalisco. A continuación, se explican los resultados obtenidos por medio de entrevistas y guías de observación llevadas a nivel gerencial y operativo.

Se encontraron siete áreas de oportunidad en la empresa derivadas de la entrevista con la gerencia y seis de las guías de observación y encuestas con empleados, no obstante, por razones de practicidad y espacio, se agruparon en siete necesidades. La primera, es sobre las instalaciones del local comercial, ya que, según lo expresado tanto por el gerente como por los demás colaboradores, la circulación de aire no es la adecuada a pesar de la

instalación de ventiladores en el área de ventas y administrativa, además de que no cuentan con un espacio especial para tomar los alimentos por lo que se utiliza el área administrativa para tal efecto, por último, la ubicación del sanitario es inapropiada.

La segunda necesidad es la falta de diseño organizacional, no se tiene organigrama, ni manuales de operación, de puestos o de procedimientos. Lo que impacta en la organización del tiempo y por ende en la calidad en el servicio.

La tercera es respecto al ambiente laboral, al identificar rivalidad dañina entre compañeras de trabajo, debido a las diferencias de horas de trabajo, distribución de actividades y salarios, lo que afecta la comunicación y coordinación del equipo y en consecuencia, la productividad directa.

La necesidad número cuatro, es la reducción de retrasos para finalizar procesos, en lo que destacan dos principalmente que afectan la gestión del tiempo. Por un lado, la administradora debe quedarse después de cerrar el negocio para llevar a cabo el corte de caja mínimo cinco días de la semana y tienen que atender clientes que lleguen a la hora de cierre del negocio. Por otro lado, cada semana se realizan envíos de documentación de planes de renta que se van a la capital del estado, es uno de los servicios más rentables del negocio, pero es necesario captar todos los documentos requeridos para tal fin de las demás sucursales, quienes suelen enviar sus trámites el mismo día de la salida, causando retraso. Los efectos de ambas situaciones llevan a mayores riesgos de robos o asaltos por los horarios y en el caso de los envíos, riesgos de accidentes debido al cansancio del conductor.

La quinta necesidad es respecto al diseño de un plan de capacitación eficiente, ya que, a pesar de que cuentan con acceso a cursos en línea ofrecidos por la compañía de telefonía líder nacional, son pocos los colaboradores interesados en cursarlos, sólo la administradora accede a los mismos y los pone en altavoz para escucharlos mientras realiza sus actividades cotidianas debido a que no es posible dedicarse exclusivamente a ellos. Se considera que esta no es una estrategia óptima para la formación integrada, además de que el catálogo es repetitivo y no se tiene otra forma de capacitación.

En la sexta necesidad se encontró el rediseño de la manera en que se realiza el cobro de productos o servicios. La administradora explicó que

después de que otra empleada asignada a la caja se retirara de la empresa, no se ha contratado a nadie más por lo que las funciones de esa vacante se repartieron entre las demás empleadas aumentando su carga laboral, pero sin ver ningún beneficio en su sueldo. La estrategia de cobranza actual es que todas las empleadas, o si es necesario el propio gerente general, pueden cobrar trámites, servicios o productos que los clientes requieran sin importar de qué se trate, siempre y cuando estén disponibles en ese momento para realizar la actividad. Esta estrategia trae consecuencias de falta de control del dinero, pérdida de tiempo para el análisis de los errores y su corrección, lo que lleva a re-trabajo.

Por último, la séptima necesidad es la modificación de servicios y trámites gratuitos, debido a que algunos de los servicios más comunes no se cobran a los clientes. Se tratan de pequeños trámites de cobranza; renovación de planes de renta; actualizaciones de software de los equipos; cambios de números; recuperación de números por SIM dañados; revisiones de facturas, entre otros. El gerente considera que no es necesario cobrarlos porque no requieren mucho tiempo, pero las vendedoras, señalaron que el conjunto de estos servicios que atienden a diario requiere tiempo y esfuerzo de su parte, por lo que al menos debería cobrarse una cantidad, aunque fuera mínima.

En la tabla 1 se observan estas necesidades, con sus correspondientes disfuncionamientos e indicadores de costos ocultos (Savall, *et al.* 2008)

Tabla 1. Alineación de necesidades, disfuncionamientos e indicadores de costos ocultos

Necesidad detectada	Disfuncionamiento	Indicador de costos ocultos
Modificación de las instalaciones	Condiciones de trabajo	No calidad
Cambios en el diseño organizacional	Organización en el trabajo	No calidad
Eliminación de rivalidad entre compañeras	Comunicación-coordinación-concertación	Falta de productividad directa
Reducción de retrasos para finalizar procesos	Gestión del tiempo	Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
Diseño de un plan de capacitación eficiente	Formación integrada	Falta de productividad directa
Rediseño de estrategia de cobranza	Estrategia	No calidad
Modificación de servicios y trámites gratuitos	Estrategia	Falta de productividad directa

Nota. Elaboración propia.

Recapitulando, fue posible identificar trece áreas de oportunidad, las cuales se englobaron en siete necesidades identificadas, que se reflejan en seis disfuncionamientos y tres diferentes indicadores de costos ocultos.

Para efectos del presente documento, se presentarán los resultados de cuatro de las seis herramientas de gestión socioeconómica los cuales son:

- A. Plan de acciones estratégicas internas y externas *PAINTEX*
- B. Gestión del tiempo
- C. Plan de acciones prioritarias *PAP*
- D. Matriz de competencias

Plan de acciones internas y externas (PAINTEX)

En este apartado, se enlistan por orden de prioridad, las acciones estratégicas que se recomiendan para la empresa en el mediano plazo, que constituyen

desarrollo estratégico de proyectos con la firme convicción de eliminar los disfuncionamientos, sus efectos en las personas y recursos.

1. Rediseño de estrategia de cobranza, evaluar dos opciones para tal fin. La primera, contratar a una persona que se dedique especialmente a cobrar, hacer cortes de caja y realizar los depósitos en el banco. Como segunda opción, asignar a una de las empleadas existentes para que realice esa actividad, sin intervención de ningún otro miembro de la organización, principalmente del gerente general. Con esta estrategia se reducen los sobresalarios y sobretiempos, además el tramo de responsabilidad sobre el manejo y corte de caja. Aunado a una supervisión constante por parte del gerente en el manejo de los recursos, ventas y depósitos.
2. Diseño organizacional que incluya organigrama, manuales de organización, descripción y análisis de puestos, asignación de tareas y responsabilidades claras para cada integrante de la empresa. Con esta estrategia se repartirán las actividades según el grado de dominio de cada una de ellas. También incluye la evaluación de los sueldos de los empleados y una negociación con la empleada de medio turno, para que su sueldo sea equivalente a sus compañeras ya sea con la ampliación de su horario de trabajo o el ajuste del mismo a las horas efectivas que se encuentra presente en la empresa, de esta manera, se atienden también la eliminación de la rivalidad entre compañeras.
3. Modificación de servicios gratuitos para cobrar una pequeña cuota de recuperación. Para ello se iniciará con la implementación de una bitácora de servicios gratuitos registrados durante un mes con la intención de medir el impacto real en los ingresos de la empresa. Evaluar cada uno de los cinco servicios señalados y tomar la decisión de cuáles seguirán libres de gravamen y cuáles son susceptibles de cobrarse. Por último, determinar el precio para dichos productos.
4. Reducir retrasos para terminar procesos a través del establecimiento de políticas precisas de la empresa para evitar sobretiempos, una que evite la atención de clientes fuera del horario de la empresa, con una estrategia de atención personalizada de aquellos que lleguen en el límite de horario y el respectivo compromiso de atención a primera

hora del siguiente día. Otra política relacionada con las sucursales, con la indicación de límite para recepción de expedientes a última hora del día previo a la salida a Guadalajara, el chofer deberá llegar puntualmente a las 9:00 por el paquete completo y salir de inmediato a su destino.

5. Diseño de un plan de capacitación eficiente para las empleadas, para ello se requerirá un diagnóstico de las competencias actuales para determinar necesidades específicas de formación y continuar con la gestión de las mismas aprovechando el apoyo de la distribuidora de telefonía nacional para capacitaciones y la universidad local con asesoría empresarial. Con ello todas tendrán posibilidades de realizar el cien por ciento de las actividades de la empresa, aumentando con ello la polivalencia.
6. Modificación de las instalaciones para contar con un espacio apropiado para tomar los alimentos, mejorar la ventilación del local y reubicar el sanitario. Hacer el presupuesto para dichas modificaciones y decidir si es conveniente modificar el local o buscar otro que cumpla con lo necesario para la óptima realización de las actividades diarias.

Plan de Acciones Prioritarias (PAP)

Este plan incluye ejes estratégicos, objetivos prioritarios y acciones prioritarias que impactan directamente en la reducción de las necesidades de la empresa. Para efectos didácticos, se eligieron las cinco principales acciones del PAINTEX.

Tabla 2. Plan de acciones prioritarias

Ejes estratégicos	Objetivos prioritarios	Acciones prioritarias
Reducción de la pérdida de tiempo y los errores derivados por no contar con una persona asignada al área de caja.	Asignar a una sola persona para cobrar quien será responsable del dinero captado en tienda.	Rediseño de estrategia de cobranza para ello contratar a otra persona más que se dedique a tal fin. O en su caso, asignar a una de las empleadas exclusivamente a esta tarea.
Disminución de la rivalidad dañina de las empleadas por la diferencia en horas trabajadas y de los errores en expedientes.	Contar con una guía para el desarrollo de las actividades, así como una clara y justa distribución de las actividades entre las empleadas.	Diseño organizacional con organigrama, manuales de organización. Evaluación de sueldos y ajustes de la empleada de medio turno.
Evaluación de la posibilidad de cobrar al menos dos servicios que antes eran gratuitos.	Captar mayores ingresos fruto de al menos dos servicios que eran gratuitos.	Implementación de bitácora de servicios gratuitos para medir el impacto en los ingresos y determinar cuáles se cobrarán y a cuánto.
Disminución de tiempo perdido después del horario de atención y en los viajes a Guadalajara.	Evitar que los empleados trabajen horas extras, disminuyendo riesgos.	Establecimiento de políticas de respetar horarios de cierre y de recepción de trámites para Guadalajara.
Aprovechamiento de la disposición de los empleados para capacitarse en cursos pertinentes.	Incrementar la polivalencia de los empleados con cursos pertinentes a las actividades realizadas.	Diseño de un plan de capacitación eficiente con el apoyo de la distribuidora nacional y universidad local.

Nota: Elaboración propia

Matriz de competencias

Retomando la función de esta herramienta de Gestión Socioeconómica, la cual es diseñar programas de formación y capacitación eficientes que tomen en cuenta los requerimientos reales de los miembros de la organización, para efectos de este trabajo se realizaron los análisis y descripciones de cada puesto a través del método mixto que incluyó un cuestionario y una entrevista personal en la cual se enlistan las operaciones cotidianas, duración, periodicidad y grado de dominio.

Una vez que se tuvieron los resultados de cada puesto, se procedió a enlistar las veintiuna operaciones cotidianas, bajo la clasificación en ventas y atención al cliente, trámites, saberes específicos y nuevas operaciones a desarrollar. Con la ayuda de una guía de color para cada empleado, se muestra en la figura 3 el conocimiento que cada quien cuenta sobre las actividades, mostrando con ello el grado de polivalencia y de vulnerabilidad de cada operación.

Se puede observar que la empleada H es la más valiosa para la empresa, ya que cuenta con mayor polivalencia, es decir, domina todas las actividades que se realizan en la empresa que generan valor. Por el contrario, la empleada Y tiene menos polivalencia, por lo que se recomienda que sea capacitada en otros procesos para aprovechar su potencial.

En otro punto, la actividad O es la más vulnerable para la empresa, porque sólo una persona sabe hacerla correctamente lo que constituye un riesgo debido a que se trata de la elaboración de expedientes, una de las actividades más rentables para el negocio. La sugerencia en este punto es capacitar a más colaboradores en el dominio de esta tarea para garantizar su elaboración correcta y seguir contando con sus beneficios.

Gestión del tiempo

Otra herramienta del modelo de gestión socioeconómica corresponde a la *Gestión del tiempo*, la cual según Savall *et al.* (2008), en la que deben aplicarse tres acciones principales: la planificación precisa de las acciones de desarrollo, la limpieza de tareas con escaso valor añadido y el empleo eficaz del tiempo.

A continuación, se describen cada una de las acciones a seguir, de acuerdo a la metodología de la herramienta de gestión del tiempo del modelo de gestión socioeconómica, donde se describen y se detallan cuatro principales columnas que incluyen las operaciones es decir aquella acción que logre el objetivo principal, para después asignar un personal involucrado en tal actividad, describiendo de manera posterior el tiempo y los plazos previstos para el desarrollo de las tareas.

Tabla 3. Desarrollo de la Herramienta de Gestión del Tiempo

Herramienta: Gestión del tiempo				
Rango	Operaciones	Personal Involucrado	Tiempo previsto	Plazos
1	Decidir entre asignar a la caja a una empleada o contratar a alguien más.	Gerente General	1 Reunión de 2 horas.	Primera semana de enero.
2	Capacitar a la persona asignada para el área de caja.	Gerente General	5 sesiones de capacitación de 2 horas cada una.	Segunda y tercera semana de enero.
3	Con el apoyo de la universidad local, diseñar herramientas de diseño organizacional.	Gerente General	5 reuniones de 2 horas cada una.	Tercera semana de enero y primera de febrero
4	Análisis de los sueldos y tareas de cada empleada.	Gerente General	1 Reunión de 2 horas	Segunda semana de febrero.
5	Realizar ajustes de actividades, sueldos y horarios	Gerente General	1 Reunión de 2 horas.	Tercera semana de febrero.
6	Llevar el registro de servicios gratuitos.	Ventas.	Un mes de registro diario.	Marzo
7	Evaluar cuál podría cobrarse y a cuánto.	Gerente General	1 Reunión de 2 horas	Primera semana abril
8	Establecer el mecanismo para iniciar a cobrar al menos dos.	Gerente Gral., ventas y personal administrativo.	1 Reunión de 2 horas.	Segunda semana abril
9	Redactar las nuevas políticas de respeto de horarios y recepción de trámites.	Gerente General.	1 Reunión de 2 horas.	Tercera semana de abril.
10	Comunicar las políticas en distintos medios internos y externos.	Personal administrativo y de ventas.	Campaña de difusión durante un mes.	De la cuarta semana abril a tercera semana de mayo.
11	Evaluación de competencias de las empleadas.	Ventas y personal administrativo.	1 sesión de evaluación de 4 horas	Mayo
12	Diseño de plan de capacitación.	Ventas y personal administrativo.	2 sesiones de 2 horas cada una	Primera semana Junio

Nota: Elaboración propia

Con los resultados obtenidos es posible continuar con otros dos subprocesos: la limpieza de tareas con escaso valor añadido y el empleo eficaz del tiempo, que por razones de espacio no se presenta en este documento pero que para este caso en particular se centró en las tareas del gerente, buscando reducir el disfuncionamiento de sobresueldo, que constituyó el 19% de la masa salarial. Posterior a este proceso, se revalorizaron las actividades de acuerdo a los criterios de mantener, delegar o eliminar.

Conclusiones y Recomendaciones

Realizar actividades de consultoría en empresas es una tarea ardua y llena de responsabilidades para el consultor. Por un lado, debe ser lo suficientemente profesional para no involucrarse en los problemas de la empresa dejando ver con su lenguaje corporal que algo no está bien y por otro, ser capaz de dejar de lado la subjetividad y encontrar aquellas áreas de oportunidad que verdaderamente aporten al mejoramiento de los procesos de la empresa.

El presente trabajo muestra la utilidad del método de Gestión Socioeconómica para las tareas de consultoría en PYMES, a través de la revisión documental y la aplicación en una empresa de telefonía móvil, donde fue posible encontrar 13 áreas de oportunidad, siete necesidades, seis disfuncionamientos y tres indicadores de costos ocultos distintos, con ello se trabajó con cuatro herramientas de este mismo método: Plan de acciones estratégicas internas y externas PAINTEX; Plan de acciones prioritarias PAP; Matriz de competencias y Gestión del tiempo, con la finalidad de aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

Las recomendaciones para la empresa a la cual se le aplicó el modelo de Gestión Socioeconómica, pueden traducirse en diversas acciones realistas y alcanzables. Entre ellas se encuentran asignar a una empleada para el área de caja o contratar a alguien para tal fin; buscar apoyo con la universidad local para diseñar herramientas de diseño organizacional que incluya análisis de los sueldos y tareas de cada empleada para realizar ajustes de actividades, sueldos y horarios; registrar los servicios gratuitos para evaluar cuál podría cobrarse y a qué costo con la intención de establecer el mecanismo para iniciar a cobrar al menos dos de ellos; establecer nuevas políticas de respeto de horarios y recepción de trámites para evitar retrasos.

Cabe señalar que la identificación de costos ocultos y disfuncionamientos permite salvar recursos que sin un análisis adecuado no podría ser posible, de ahí se deriva la importancia de este tipo de trabajos de intervención en PYMES donde los recursos son limitados.

Se agradece ampliamente la oportunidad de dar a conocer los hallazgos de esta investigación, se espera continuar con procesos de esta índole en investigaciones futuras que lleven al logro de objetivos en diversos enfoques de tipo económico y profesional.

Referencias bibliográficas

- Kubr, M. (1997). La consultoría de empresas: guía para la profesión. Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo. https://gastronomia.uas.edu.mx/assets/books/La_consultoria_de_empresas_guia_para_la_profesion_Ginebra_Oficina_Internacional_del_Trabajo_tercera_edicion_1997.pdf
- Orlickas, E. Consultoría interna de recursos humanos. São Paulo: Makron Books, 1998
- Peine, S. (2019). Manual de Diseño e Intervención Organizacional. Universidad San Sebastian EDICIONES.<https://docplayer.es/154405009-Manual-de-diseño-e-intervencion-organizacional-shila-peine.html>
- Pérez, J. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova*, 3(5), 51-59. Recuperado de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/finn/article/download/1491/1665>.
- Ramírez, S. y Hurtado, M. (2018). Consultoría Empresarial: Retos, Reflexiones y Aprendizajes. Colombia: Ediciones de la U.
- Rodríguez, V. J. (2005) *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ta ed). Thomson.
- Savall, H.; Zardet, V. y Bonnet, M. (2008). Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica. Francia: Oficina Internacional del Trabajo, OIT.
- Soler González, R. H., & Navarro Mosquera, N. (2020). La consultoría empresarial como vector de la innovación. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 16-27 https://www.researchgate.net/publication/362113235_ARTICULO_LA_CONSULTORIA_EMPRESARIAL_COMO_VECTOR_DE_LA_INNOVACION2020

- Soubelet, M. (31 de marzo de 2016). ¿Por qué las empresas necesitan de la consultoría? (Revista Dinero). Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/la-importancia-de-la-consultoria-en-el-sector-empresarial/221898>
- Staff, F. (28 de Mayo de 2020). Forbes Mexico. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/negocios-los-pequenos-comerciantes-crecieron-sus-ventas-un-20-en-medio-de-la-pandemia-anpec/>
- Stanton, W. J. (2007). Fundamentos de Marketing. Ciudad de México: The McGraw-Hill Companies.
- Telecomunicaciones, I. I. (22 de Junio de 2020). IFT. Obtenido de En México hay 84.1 millones de usuarios de internet y 88.2 millones de usuarios de teléfonos celulares: ENDUTIH 2020.: <https://www.ift.org.mx/comunicacion-y-medios/comunicados-ift/es/en-mexico-hay-841-millones-de-usuarios-de-internet-y-882-millones-de-usuarios-de-telefonos-celulares>

Conclusiones y recomendaciones generales

El estudio “Los impactos del COVID-19 en las PYMES” constituye un análisis exhaustivo de los efectos de la pandemia en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) desde diversas perspectivas académicas. Los principales hallazgos subrayan que las PYMES enfrentaron desafíos significativos debido a la pandemia, tales como la interrupción de sus operaciones y una notable disminución en la demanda de productos y servicios. Sin embargo, a pesar de estos retos, el estudio destaca la resiliencia y la capacidad de adaptación como elementos clave para la supervivencia y el éxito de las empresas en tiempos de crisis.

Uno de los aspectos más importantes identificados es el papel fundamental del emprendimiento y la innovación en la recuperación y el crecimiento post-pandemia. Las empresas que lograron implementar estrategias innovadoras no solo pudieron mitigar los impactos negativos de la pandemia, sino que también encontraron nuevas oportunidades para expandirse y diversificar sus operaciones. En este contexto, la mercadotecnia y la digitalización emergen como herramientas esenciales para que las PYMES se adapten a las nuevas demandas del mercado. La digitalización, en particular, ha permitido a las empresas mantener la continuidad de sus operaciones

y llegar a nuevos segmentos de clientes a través de plataformas en línea.

A pesar de que han transcurrido casi dos años desde la fase crítica de la pandemia, los efectos y secuelas en el sector empresarial aún persisten. En 2024, diversas empresas en Autlán de Navarro, Jalisco, han tenido que cerrar debido a problemas financieros y dificultades para posicionarse en el mercado. Esta situación evidencia que las consecuencias de la pandemia no solo fueron inmediatas, sino que también han dejado un legado de desafíos continuos que las PYMES deben enfrentar.

El análisis también resalta que, aunque muchas PYMES han demostrado una notable capacidad de resiliencia, no todas han podido sobrellevar las dificultades de la misma manera.

La falta de acceso a recursos financieros, la limitada infraestructura tecnológica y la escasa capacidad para adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado han sido barreras significativas para algunas empresas. En este sentido, se subraya la necesidad de políticas públicas y apoyos específicos que faciliten la recuperación de las PYMES, promoviendo el acceso a financiamiento, la capacitación en tecnologías digitales y el desarrollo de capacidades empresariales.

En la realización de actividades de consultoría en PYMES, el método de Gestión Socioeconómica se ha mostrado como una herramienta valiosa para identificar y abordar áreas de oportunidad dentro de las empresas. Este método permite al consultor realizar un análisis detallado sin involucrarse emocionalmente en los problemas de la empresa, manteniendo un enfoque objetivo y profesional. A través de la aplicación en una empresa de telefonía móvil, se encontraron 13 áreas de oportunidad, siete necesidades, seis disfuncionamientos y tres indicadores de costos ocultos distintos. Con estos hallazgos, se trabajó con cuatro herramientas específicas del método de Gestión Socioeconómica: Plan de Acciones Estratégicas Internas y Externas (PAINTEX), Plan de Acciones Prioritarias (PAP), Matriz de Competencias y Gestión del Tiempo. Estas herramientas ayudan a optimizar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa.

En conclusión, el estudio “Los impactos del COVID-19 en las PPyMES” no solo documenta los desafíos enfrentados por las pequeñas y medianas empresas durante la pandemia, sino que también proporciona valiosas lecciones

sobre la importancia de la resiliencia, la innovación y la digitalización. La implementación de métodos como la Gestión Socioeconómica puede mejorar significativamente la gestión y eficiencia de las PyMES, ayudándolas a adaptarse y prosperar en un entorno post-pandemia.

A medida que el sector empresarial continúa lidiando con las secuelas de la pandemia, es imperativo que tanto las empresas como los formuladores de políticas trabajen conjuntamente para fomentar un entorno que facilite la recuperación y el crecimiento sostenible. La experiencia adquirida durante la pandemia puede servir como un catalizador para la transformación y fortalecimiento del sector PYME, asegurando su viabilidad y competitividad en el largo plazo.

Recomendaciones

- 1. Desarrollo de Planes de Contingencia y Adaptabilidad:** Las PYMES deben preparar planes estratégicos que les permitan adaptarse rápidamente a situaciones de crisis, ya sea una pandemia, una crisis financiera o cambios en el mercado. La capacidad de ser flexible y responder adecuadamente a las nuevas circunstancias es fundamental para la resiliencia organizacional.
- 2. Implementación de Estrategias de Mercadotecnia:** Las empresas deben enfocarse en comprender las necesidades cambiantes de los clientes y adaptar su oferta en consecuencia. La comunicación efectiva y el uso de redes sociales son herramientas cruciales para mantener la relación con los clientes y promover productos y servicios.
- 3. Fomento del Trabajo desde Casa:** Se recomienda establecer lineamientos claros para el trabajo remoto, incluyendo horarios definidos, uso prudente de la comunicación electrónica, y la creación de un espacio de trabajo adecuado. Es esencial cuidar la imagen personal y establecer políticas de conexión y participación en reuniones virtuales.
- 4. Promoción del Emprendimiento e Innovación:** Fomentar el emprendimiento y la innovación es vital para superar los efectos negativos de la pandemia. Esto incluye implementar políticas públicas que incentiven la creación de nuevas empresas y fomentar la colaboración

y alianzas estratégicas en educación, capacitación e inversión.

5. **Mejora de la Gestión Socioeconómica:** Aplicar métodos de gestión socioeconómica en las PYMES puede identificar áreas de oportunidad y optimizar recursos. Herramientas como planes de acción estratégicos y matrices de competencias ayudan a mejorar la eficiencia y la productividad.
6. **Capacitación y Actualización Continua:** Invertir en la capacitación y actualización del personal es crucial para mantener la competitividad. Las empresas deben estar abiertas a nuevas formas de trabajo y adaptarse a las innovaciones tecnológicas y cambios en el mercado.
7. **Fortalecimiento de la Resiliencia Organizacional:** Desarrollar y fortalecer capacidades de resiliencia es esencial para enfrentar adversidades futuras. Esto incluye prever riesgos, minimizar incertidumbres y aprovechar oportunidades emergentes.
8. En resumen, las PYMES deben centrarse en la preparación estratégica, la adaptación continua, y la innovación para sobrevivir y prosperar en un entorno post-pandemia. La implementación de estas recomendaciones puede ayudar a las PYMES a enfrentar futuras crisis con mayor eficacia y a aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

Semblanza de autores

Ada Alejandra Gómez Guzmán

Maestría en Administración. Docente de tiempo completo del Departamento de Ciencias de la Administración en el Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara. Cuenta con Perfil PRODEP y diversas certificaciones nacionales.

Araceli Ramírez Meda

Doctora en Ciencias del desarrollo humano por la Universidad del Valle de Atemajac. Maestra en Derecho Civil y Financiero; Licenciada en Derecho y Licenciada en Psicología. Profesora de tiempo completo adscrita al Departamento de Estudios Jurídicos de CUCosta Sur. Perfil PRODEP. Responsable del Cuerpo Académico UdeG-CA-917, Estudios Regionales y Estratégicos en Empresa, Género y Educación Línea de Investigación Género y Derecho

Carlos Alberto Esparza González

Doctor en Dirección y Mercadotecnia, Maestría en Mercadotecnia, Licenciatura en Administración de Empresas. Profesor de las asignaturas de: Mercadotecnia, comportamiento del consumidor, Innovación y desarrollo de servicios, Formulación y evaluación de proyectos de financiamiento, y Comercio Electrónico. Consultor y Ponente.

César Amador Díaz Pelayo

Doctor en Dirección y Mercadotecnia por la UPAEP, Maestría en Administración y Licenciatura en Administración por la Universidad de Guadalajara. Profesor de Tiempo Completo del Centro Universitario de la Costa Sur (CUCOSTASUR), Universidad de Guadalajara, imparte las asignaturas de Mercadotecnia y Administración de la Mercadotecnia en los programas educativos de Licenciado en Administración y Maestría en Administración y Gestión Regional. Se ha desempeñado en diversos cargos directivos en el CUCOSTASUR y actualmente es Jefe del Departamento de Ciencias de la Administración. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores Nivel I.

Claudia Ivette Gómez Rodríguez

Maestra en Planeación Estratégica y Dirección de la Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Licenciado en Administración por la Universidad de Guadalajara. Profesor Docente Asociado "A" adscrita al Departamento de Ingenierías del Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara. Perfil PRODEP. Miembro del Cuerpo Académico UDEG-CA-1149 Emprendimiento, Gestión y Evaluación de la Calidad. Cuenta con la certificación en la Enseñanza del Emprendimiento otorgada por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

Gracia Patricia Michel Vázquez

Maestra en Docencia Universitaria por la Universidad de Xalapa y licenciatura en Pedagogía- Universidad Veracruzana. Técnico académico TC y Profesora de asignatura B en la Experiencia Educativa: Globalización e Interculturalidad en la Lic. en Pedagogía de la Facultad de Pedagogía, región Xalapa de la Universidad Veracruzana. Enlace de Género. Colaboradora en el Cuerpo Académico UV- CA- 135 Educación y Equidad. Tutor académico. Coordinadora de la Academia Núcleos de Formación de la Lic. en Pedagogía.

José Gabriel Lujano Robles

Doctor en Planeación Estratégica y Dirección de la Tecnología por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Maestro en Administración e Ingeniero Industrial por la Universidad del Valle de Atemajac. Profesor Docente Asociado “A” adscrito al Departamento de Ingenierías del Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara. Perfil PRODEP. Miembro del Cuerpo Académico udeg-ca-1149 Emprendimiento, Gestión y Evaluación de la Calidad. Cuenta con la certificación para el Desarrollo de proyectos de emprendimiento otorgada por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

María de la Cruz Gómez Guzmán.

Maestra en Administración y Gestión Regional. Estudiante del doctorado en gestión y negocios en el Centro Universitario de la Costa de la Universidad de Guadalajara. Diez años de experiencia en puestos gerenciales y administrativos.

María del Rosario de la Torre Cruz

Doctora en Educación Ph. & D. por la Universidad de Baja California. Maestra en Administración y Gestión Regional; y Licenciada en Turismo por la Universidad de Guadalajara. Auditor Interno con la Norma 19011:2011, para el estándar ISO 9001:2015. Profesora de tiempo completo, impartiendo asignaturas en nivel pregrado y posgrado. Responsable del Cuerpo Académico udeg-ca-1149 Emprendimiento, Gestión y Evaluación de la Calidad. Cuenta con la certificación EC0614 Dirección de Centros de Incubación y Desarrollo Empresarial, y EC1293 Asesoría general para proyectos de emprendimiento otorgada por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, Candidato.

Carlos Rogelio Corona Gómez

Es Licenciado en Administración por el Centro Universitario de la Costa Sur de la Universidad de Guadalajara, con una sólida formación en gestión empresarial y administración pública. Su trayectoria académica se destaca

por la realización de su tesis titulada “Mejora en el proceso de atención ciudadana para el ayuntamiento de Autlán de Navarro, Jalisco”, un trabajo que evidencia su interés por la optimización de los servicios públicos y la vinculación universidad-sociedad. Actualmente, cursa la Maestría en Administración y Gestión Regional, profundizando sus conocimientos en temas de desarrollo regional y políticas públicas. Además, cuenta con una certificación en manejo de redes sociales de Meta.

Panorama actual del COVID-19 en las PYMES

se terminó de imprimir en octubre de 2024
en los talleres gráficos de Ediciones de la Noche.
Francisco I. Madero #687, Zona Centro 44100,
Guadalajara, Jalisco, México.

www.edicionesdelanoche.com

