



**Universidad Nacional Autónoma de México  
Maestría en Administración de Organizaciones  
Facultad de Contaduría y Administración**

**Estudio para proponer acciones de resiliencia empresarial para las MIPyME  
del sector de servicios de la Ciudad de México por el efecto  
causado por la pandemia del Covid-19.**

**TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
Maestría En Administración de Organizaciones**

**PRESENTA**

**Anna Isabel Flores Cabrera**

**Tutor principal:**

**Dra. María Luisa Saavedra García  
Facultad de Contaduría y Administración**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, CIUDAD DE MÉXICO, MAYO DEL 2022**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

Resumen.....	4
Introducción .....	5
CAPÍTULO I. Marco Teórico .....	7
1.1 MIPyME .....	7
1.1.1 Definición y clasificación de las MIPyME en América Latina y Europa .....	7
1.1.2 Definición y clasificación de las MIPyME en México .....	10
1.1.3 Características de la MIPyME Latinoamericana .....	11
1.1.4 Las MIPyME en América Latina .....	13
1.1.5 Productividad y heterogeneidad del desempeño en las MIPyME .....	17
1.2 MIPyME en México.....	19
1.2.1 Evolución de las MIPyME en México.....	19
1.2.2 Caracterización de la MIPyME mexicana .....	23
1.2.3 Características de la actividad emprendedora de las MIPyME en México .....	27
1.2.4 Problemas que enfrentan las MIPyME en México y causas de fracaso .....	29
1.2.5 Importancia Económica de la MIPyME en México.....	38
1.2.5.1 El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la MIPyME.....	39
1.3 Competitividad en las MIPyME .....	45
1.4 Teoría del Entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo.....	46
1.5 Resiliencia Empresarial.....	48
1.6 Las crisis organizacionales y el manejo de crisis .....	52
CAPÍTULO II. Marco Contextual.....	54
2.1 Coronavirus en México.....	54
2.1.1 Políticas de apoyo a las MIPyME en contexto COVID-19 en México .....	54
2.1.2 Afectación del Coronavirus a las MIPyME del sector de servicios en la Ciudad de México. 60	
2.1.2.1 Formalidad e informalidad de los establecimientos muertos y sobrevivientes .....	76
2.2 Acciones Implementadas durante la contingencia .....	78
CAPÍTULO III. Problemática y Metodología.....	83
3.1 Problema de investigación .....	83

3.2 Metodología .....	89
3.2.1 Diseño de la investigación .....	90
CAPÍTULO IV HALLAZGOS .....	95
4.1. Panorama General de los resultados .....	95
4.2 Impactos del COVID-19 en las empresas participantes.....	97
4.3 Resiliencia empresarial.....	101
4.4 Factores que influyen en la supervivencia de la empresa .....	107
CONCLUSIONES .....	113
Propuesta para estudios futuros.....	114
Fuentes de Información .....	115
ANEXOS .....	121

## Resumen

### OBJETIVO GENERAL:

Presentar, a partir de los elementos encontrados, las acciones de resiliencia empresarial para el fortalecimiento de las microempresas del sector de servicios de la Ciudad de México para sobrevivir a las crisis y lograr una permanencia exitosa en el tiempo después de la pandemia del Covid-19.

La presente investigación atiende la dificultad con la que las microempresas del sector de servicios hacen frente a las contingencias generadas en el ambiente externo, pues es considerado que en el proceso de adaptación, debido a sus características, estas empresas son las más vulnerables, sin embargo, factores como la resiliencia y la flexibilidad, hacen que estas organizaciones logren sobrevivir a las crisis a través de la rápida implementación de acciones enfocadas en la permanencia de la empresa en el mercado.

El Capítulo I representa el marco teórico, conformado por información significativa acerca de las MIPyME de América Latina y México, tal como su definición y clasificación, sus características y productividad. Asimismo, provee de manera específica información relevante de las MIPyME en México, tratando desde su evolución, características y causas de fracaso, hasta su importancia económica. Por último, incluye algunas teorías que se utilizan para el propósito de la investigación.

En el Capítulo II que es el marco contextual, se da un panorama amplio acerca de los efectos que tuvo la pandemia en las empresas, centrándose en las MIPyME de servicios específicamente, así como las acciones implementadas durante la contingencia. En el Capítulo III se aborda el problema de investigación y la metodología, es decir, se presenta la forma en la que fue desarrollada la investigación, así como los instrumentos y herramientas utilizadas para la recolección de la información. Y finalmente, en el Capítulo IV. Hallazgos, se exponen los resultados obtenidos después

del análisis de las entrevistas, así como las conclusiones y propuestas para futuras investigaciones.

En la presente tesis, se muestra que las MIPyME de servicios entrevistadas lograron adaptarse a los cambios y sobrevivir a los impactos generados por los efectos de la pandemia del Covid-19, a pesar del pronóstico negativo que se tenía considerado por diferentes medios e instituciones.

## **Introducción**

La pandemia del Covid-19 que impactó al mundo, iniciando en Asia, pasando a Europa y terminando en América, llegó en un momento en que la situación económica no era la mejor para este último continente; evidencia de esto es que antes de la crisis sanitaria, América Latina mostraba el menor crecimiento económico en décadas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reportó que el periodo del 2014 al 2019 representó el menor crecimiento económico desde los años 50's para América Latina y el Caribe con sólo un 0.4% (CEPAL, 2019). Por otro lado, en el país la situación para las MIPyME no era tan favorable, pues la tasa de mortalidad de éstas antes de la pandemia era alta, 70% morían antes de cumplir los dos años de vida.

Como parte de las acciones de contingencia sanitaria, el Gobierno mexicano implementó regulaciones restrictivas para los negocios con giros denominados no esenciales por las que se veían obligados a cesar actividades cuando el semáforo epidemiológico se encontraba en color rojo, situación en la que se permaneció durante varios meses en la Ciudad de México, causando esto una gran debilitación en las MIPyME, en específico en las pertenecientes al sector de servicios, en las cuales se centra la presente investigación.

Ante este panorama, hoy es imperante insistir en la importancia de que se enmarquen las acciones que atemperen los daños y sienten las bases para permitir la reactivación y fortalecimiento de las microempresas, que son tan importantes para el país y en este caso específico, para la Ciudad de México. Resulta pertinente recalcar que el estudiar a la MIPyME no es una tarea sencilla, ya que, por su naturaleza, las estructuras organizacionales, el comportamiento y sus procedimientos, son más difíciles y complicados de medir; por lo que los resultados o propuestas no cuentan con mucha validez para ser probados (Curran y Blackburn, 2001). Por otro lado, es importante reconocer también la dificultad de realizar una investigación en esta situación de pandemia global que está presente aún y que, por lo tanto, los datos, como las circunstancias cambian constantemente.

## **CAPÍTULO I. Marco Teórico**

### **1.1 MIPyME**

En este capítulo se presenta la información relativa a las MIPyME de América Latina y México, tratando temas como su clasificación, características, problemáticas y causas de fracaso e importancia económica, con el fin de proveer entendimiento acerca de este tipo de empresas, además de explicar conceptos identificados en la literatura con respecto al tema central como la resiliencia empresarial.

#### ***1.1.1 Definición y clasificación de las MIPyME en América Latina y Europa***

A diferencia de lo que ocurre en la Unión Europea, en cada país de América Latina existen diferentes criterios para definir y clasificar a las MIPyME, generalmente usan indicadores cuantitativos, y a pesar de que usen criterios similares, existen diferencias significativas entre estos, situación que hace que se dificulte su estudio, comparación y análisis (Saavedra, 2008). Sin embargo, debido a que, por un lado, no se tiene un mercado común y una integración económica real y por el otro, los contextos nacionales económicos y productivos son muy heterogéneos, no parece pertinente llegar a la misma definición para los diferentes tamaños empresariales en todos los países (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Muchos de los países latinoamericanos clasifican a las empresas con base en la cantidad de personal contratado, junto con otros factores cuantitativos como volumen de facturación anual o de activos productivos. Además, se considera que a la hora de definir a las MIPyME de los diferentes sectores, no se pueden utilizar los mismos criterios, pues cada uno tiene sus particularidades, por ejemplo, mientras que el sector manufacturero es intensivo en capital, tecnología y mano de obra calificada, los otros dos sectores, el de comercio y servicio, no demandan mucho capital para operar; para la categorización de estos dos sectores, suelen basarse en el monto de ventas (Saavedra, 2008).



Ejemplo de esto es la clasificación por sector productivo que se utiliza en Argentina, Costa Rica y México. En Argentina se dan las definiciones por sectores, pero tienen como criterio único de clasificación el volumen de ventas, mientras que en México se considera el sector productivo, usando como criterio el número de trabajadores. Por otro lado, la definición estandarizada para la clasificación Pyme de los países de la Unión Europea, es un caso destacado a nivel internacional. Los criterios empleados fueron actualizados en el año 2003 y consideran el número de empleados, ventas y el balance general anual (Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., & Villarreal, S., 2015). A continuación, se presenta una tabla en el que se pueden apreciar las diferencias en cuanto a los criterios utilizados en América Latina y Europa para la clasificación de las MIPyME:

**Tabla 1**

*Criterios utilizados en América Latina y Europa para la clasificación de las MIPyME*

País	Criterios				Sector	Normatividad
	Num. De trabajadores	Ventas	Monto de activos	Patrimonio Neto		
Argentina		X			X	Res. No.50/2013
Bolivia	X	X		X		Res. No.325/2001
Brasil	X	X			X	Ley.147/2014; Ley Complementaria 139/2011; IGBE
Chile	X	X				Ley 20.416/2010
Colombia	X		X			Ley 590/2000 (Modificada por la Ley 905 de 2004 y Ley 1450 de 2011 (artículo 43)
Costa Rica	X				X	Ley No. 8262/2002; Decreto 37121/2015
Ecuador	X	X	X			Res. SC-INPA-UA-G 10005/10
El Salvador	X	X				Ley MYPE/2014
Guatemala	X	X	X			Acuerdo Gubernativo 1782001;

						BCIE; CIG
<b>Honduras</b>	X					Decreto 135/2008
<b>México</b>	X				X	Ley Comp./2000
<b>Paraguay</b>	X	X				Ley No. 4.457/2012
<b>Perú</b>		X				Ley No. 30056/2013/2014
<b>República Dominicana</b>	X	X	X			Ley No. 488-08/2008
<b>Uruguay</b>	X	X				Ley N. 16.201/91; Decreto 504/2007
<b>Venezuela</b>	X	X				Decreto 6.215/2008; Decreto 1.413/2014
<b>Unión Europea</b>	X	X			X*	2003/361 EC/Art. 2

Fuente: Elaboración propia con base en Cardozo et al (2012), citado en Nieto, Timoté, Sánchez & Villarreal, (2015) y la normatividad vigente en cada país.

\*Balance anual.

Se puede observar un patrón en la clasificación empresarial de los países que consideran el sector productivo: existe un criterio único de definición (en el caso de México el empleo y de Argentina las ventas). Esto contrasta con los países que usan varios criterios, éstos no consideran desagregaciones por sector productivo. Hablando específicamente de la Unión Europea, en la siguiente tabla se muestran las definiciones para la clasificación de las empresas dadas por Comisión Europea, a través del documento titulado: Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme (2017):

**Tabla 2***Clasificación de las empresas de las Comisión Europea*

<b>Categoría de empresa</b>	<b>Num. De Empleados</b>	<b>Volumen de negocios anual</b>	<b>Balance General Anual</b>
<b>Mediana</b>	< 250	≤ 50 millones EUR ó	≤ 43 millones EUR
<b>Pequeñas</b>	< 50	≤ 10 millones EUR ó	≤ 10 millones EUR
<b>Microempresas</b>	< 10	≤ 2 millones EUR	≤ 2 millones EUR

Fuente: Elaboración propia con base en Comisión Europea, 2017.

**1.1.2 Definición y clasificación de las MIPyME en México**

En México ha sido difícil ubicar a las MIPyME de manera correcta a través del tiempo, ya que las variables e indicadores que se han utilizado para su clasificación han cambiado constantemente. Sin embargo, en el año 2009, en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en su Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, se establece la clasificación de las empresas de acuerdo con la siguiente estratificación:

**Tabla 3***Estratificación*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo Combinado*</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Elaboración propia con base en el Diario Oficial de la Federación (2009).

\*Tope Máximo Combinado= (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Notas: De acuerdo con el artículo 3 del Acuerdo: "El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

### **1.1.3 Características de la MIPyME Latinoamericana**

Para comenzar, es necesario mencionar que las MIPyME son muy diferentes a las grandes empresas (Penrose, 1995), por lo que no se deben ver como una extracción de la grande, la MIPyME suele ser menos profesionalizada y más empírica. El promedio de MIPyME para todos los países de Latinoamérica es de 99.12%, por lo que resultan ser su principal motor para la generación de empleos y producción; sirviendo a su vez como amortiguadoras del gran desempleo que se da en la región (Saavedra, 2008). A esto se contrapone una participación regional en el producto interno bruto (PIB) de tan sólo el 25%, mientras que la de los países de la Unión Europea, en promedio alcanza el 56% (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

En América Latina y Europa las brechas de productividad mayores entre empresas de diferentes tamaños son reflejadas a través de la alta contribución al empleo pero que se combina con la baja contribución a la producción. La caracterización de América Latina en cuanto a su estructura productiva heterogénea y la especialización en productos de bajo valor agregado, influyen directamente en el desempeño de las MIPyME y se manifiestan en la brecha de productividad mencionada y en un nivel muy bajo en las exportaciones. Dicha heterogeneidad es también una de las causas de la aguda desigualdad social latinoamericana (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

En líneas generales, se puede decir que la MIPyME latinoamericana se caracteriza por una baja intensidad de capital, altas tasas de natalidad y mortalidad, presencia de propietarios/socios/familiares como mano de obra, contabilidad no profesionalizada, estructura burocrática mínima, poder centralizado, contratación directa de mano de obra, mano de obra semicalificada o no calificada, bajo nivel de inversión en innovación, dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externas y, finalmente, subordinación a las grandes empresas (Guaipatín, 2003).

Por otro lado, estudios recientes han revelado que el típico perfil del empresario de las MIPyME de Latinoamérica es: joven, con educación superior, de clase media y de sexo masculino por lo general. Es común entonces que este tipo de empresas sean lideradas por hombres, sin embargo, la participación de la mujer es cada vez mayor en algunos países de la región. En cuanto su ubicación, la mayor parte de las MIPyME están situadas en las ciudades más pobladas e importantes, esto debido a que es en estos lugares en donde se le facilita la obtención de materias primas y la cercanía al mercado es mayor (Saavedra, 2008).

En América Latina se encuentran, en primer lugar, microempresas que fueron creadas para satisfacer necesidades de autoempleo y que comúnmente se están en situación de informalidad, cuentan con niveles de capital humano bajos, dificultad para acceder a recursos financieros externos, internacionalización escasa y que se dedican a la realización de actividades con bajos requerimientos técnicos (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020). En el otro extremo, están las MIPyME de alto crecimiento, caracterizadas por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto respecto de la facturación como de la creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora latinoamericana (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

La mayoría de los países de la región no cuentan con un registro sistemático de las principales variables que permiten analizar y monitorear las características y el desempeño de las empresas, situación que ha resultado en que la información cuantitativa que se tiene de las MIPyME de América Latina es bastante escasa y, por lo general, de mala calidad. Es por esto que resulta difícil estudiar la evolución del desempeño de estas empresas, así como estimar correctamente su peso en la producción y el empleo, esto es causado en parte también por las diferentes definiciones de MIPyME que utilizan en los diferentes países, pero también a la frecuencia y a los criterios usados para recolectar la información (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

### 1.1.4 Las MIPyME en América Latina

Las MIPyME representan el 99,5% del total de las empresas de la región, considerando la economía formal y de éstas, la gran mayoría son microempresas (88,4% del total). A pesar de que esta distribución se ha mantenido estable en la última década, en los últimos años hubo un incremento relativo de las pequeñas y mediana empresas y una sutil reducción de las microempresas (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020). En la siguiente tabla se muestra la cantidad de empresas de América Latina por sector de actividad y tamaño:

**Tabla 4**

*América Latina: cantidad de empresas según sector de actividad y tamaño, 2016 (en porcentajes)*

Sector	Micro empresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	80	16	3	1	100
Explotación de minas y canteras	68	23	6	3	100
Industria manufacturera	82	14	3	1	100
Suministro de electricidad, gas y agua	70	20	6	4	100
Construcción	76	19	4	1	100
Comercio al por mayor y menor	92	7	1	0	100
Hoteles y restaurantes	89	10	1	0	100
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	83	13	2	1	100
Intermediación financiera	81	14	3	2	100
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	87	10	2	0	100
Enseñanza	76	19	4	1	100
Servicios sociales y de salud	89	9	1	0	100
Otras actividades comunitarias, sociales y personales	95	4	1	0	100
<b>Total</b>	<b>88,4</b>	<b>9,6</b>	<b>1,5</b>	<b>0,5</b>	<b>100</b>

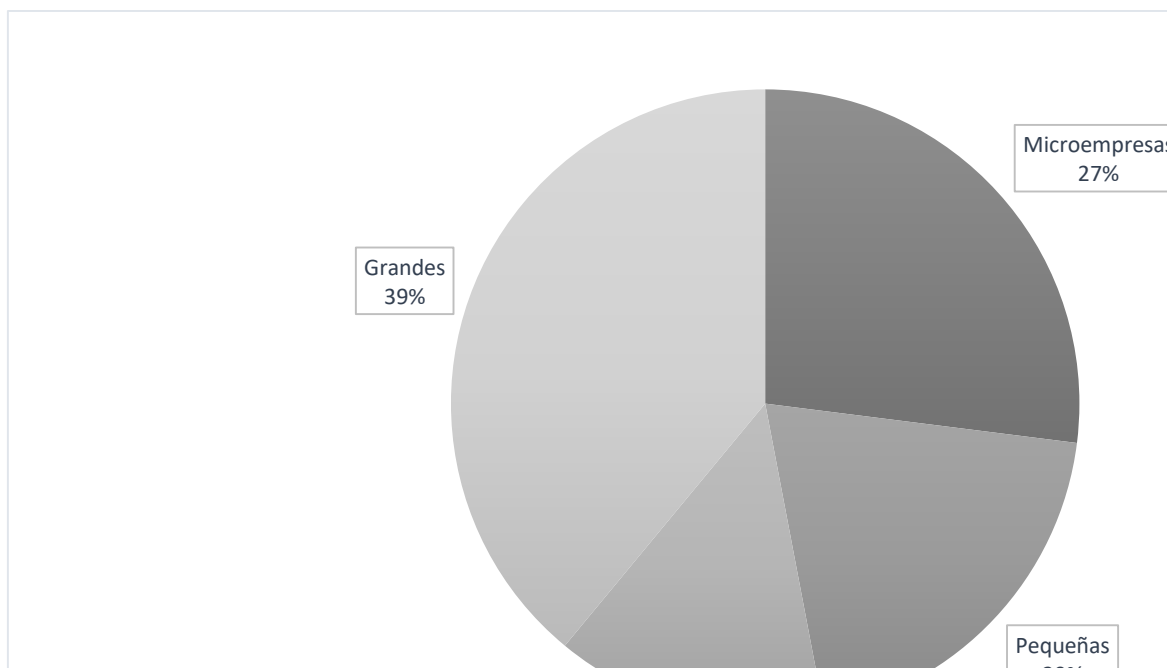
Fuente: Elaboración propia con base en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Como se puede observar, en todos los sectores de la economía predomina la presencia de las microempresas, en algunos incluso supera el 90% del total de las empresas: como se da en el comercio y en el sector de “otras actividades comunitarias, sociales, y personales”. Hablando específicamente del comercio, es un sector en el que se concentran la mayor cantidad de microempresas formales. Las bajas barreras a la entrada propician la proliferación de empresas de tamaño muy reducido porque es más común que este tipo de empresas respondan más a estrategias de autoempleo y sobrevivencia económica que a un verdadero proceso de desarrollo empresarial (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

La contribución de las MIPyME al empleo formal es importante en América Latina, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico; este es uno de los aspectos considerados más frecuentemente para la justificación de las políticas de fomento en favor de esas empresas (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

### Gráfico 1

*América Latina: participación de las empresas en el empleo, 2016 (porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia basada en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

En lo cuanto a la distribución del empleo, existen diferencias entre los países de América Latina; en Argentina las MIPyME ocupan al 57% de los trabajadores formales, mientras que en México esta cifra llega al 67%; pero si se considera a la región entera, se tiene que, más del 60% del empleo formal depende de éstas empresas, es decir, uno de cada tres puestos se encuentra en una MIPyME. A pesar de que las microempresas representan casi el 89% de las empresas de América Latina, se les puede atribuir únicamente el 27% del empleo formal, lo que presenta claramente una orientación de éstas empresas hacia sectores de baja productividad: alrededor del 50% de los puestos de trabajo de las microempresas se encuentran en los sectores de comercio y “otras actividades comunitarias, sociales y personales” (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

**Tabla 5**

*América Latina: distribución del empleo según sector de actividad y tamaño de empresa, 2016 (en porcentajes)*

<b>Sector</b>	<b>Micro empresa</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>	<b>Total</b>
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca</b>	17,7	26,9	21,5	33,9	100
<b>Explotación de minas y canteras</b>	6,5	12,4	13,7	67,4	100
<b>Industria manufacturera</b>	15,0	16,9	16,8	51,3	100
<b>Suministro de electricidad, gas y agua</b>	4,7	8,2	9,8	77,3	100
<b>Construcción</b>	15,0	24,6	22,7	37,7	100
<b>Comercio al por mayor y menor</b>	45,2	21,5	9,8	23,5	100
<b>Hoteles y restaurantes</b>	45,7	31,0	9,4	13,9	100
<b>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b>	17,7	17,8	16,5	48,0	100
<b>Intermediación financiera</b>	13,9	8,7	9,5	68,0	100
<b>Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler</b>	24,1	17,5	14,2	44,2	100
<b>Enseñanza</b>	9,9	19,5	17,1	53,5	100
<b>Servicios sociales y de salud</b>	23,8	15,2	12,4	48,6	100
<b>Otras actividades comunitarias, sociales y personales</b>	51,5	19,4	11,4	17,7	100
<b>Total</b>	27,4	19,7	14,0	38,8	100

Fuente: Elaboración propia con base en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).



Esta tendencia de las empresas de menor tamaño a especializarse en actividades de baja productividad, evidencia la heterogeneidad presente en la estructura productiva de América Latina, en la cual un número reducido de empresas concentran gran parte del PIB regional, en sectores con una productividad muy alta, mientras el resto se encuentra en actividades con un desempeño muy bajo. Vale la pena mencionar que, en la región los tres sectores con productividad más alta son: áreas de minería; electricidad, gas y agua, e intermediación financiera y que juntos representan el 26,9% del valor agregado, pero apenas el 8% del empleo total y el 1,8% del número de empresas (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Como se mencionó antes, en América Latina las microempresas representan el 88% del total de las empresas formales, contribuyen con el 27% del empleo y aportan solamente el 3,2% de la producción, mientras que en la Unión Europea representan el 93% de las empresas, aportan el 30% del empleo y el 20% de la producción (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Esta situación hace evidente las características de las microempresas y parte de las pymes de la región, es decir, que son empresas que operan en mercados locales acotados que dependen de la demanda interna, en sectores con bajas barreras a la entrada y la salida, con altas tasas de natalidad y mortalidad y que, en muchos casos, responden más a estrategias de sobrevivencia y autoempleo que a una dinámica de desarrollo empresarial (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Otro aspecto que evidencia las diferencias entre las MIPyME latinoamericanas de las europeas, es la participación de las primeras en las exportaciones. Mientras que en la Unión Europea las empresas de menor tamaño pueden llegar a generar más del 50% de las exportaciones, en América Latina, tomando en cuenta los pocos casos en los cuales se puede contar con información confiable, las grandes empresas superan el 80% de las ventas el exterior (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

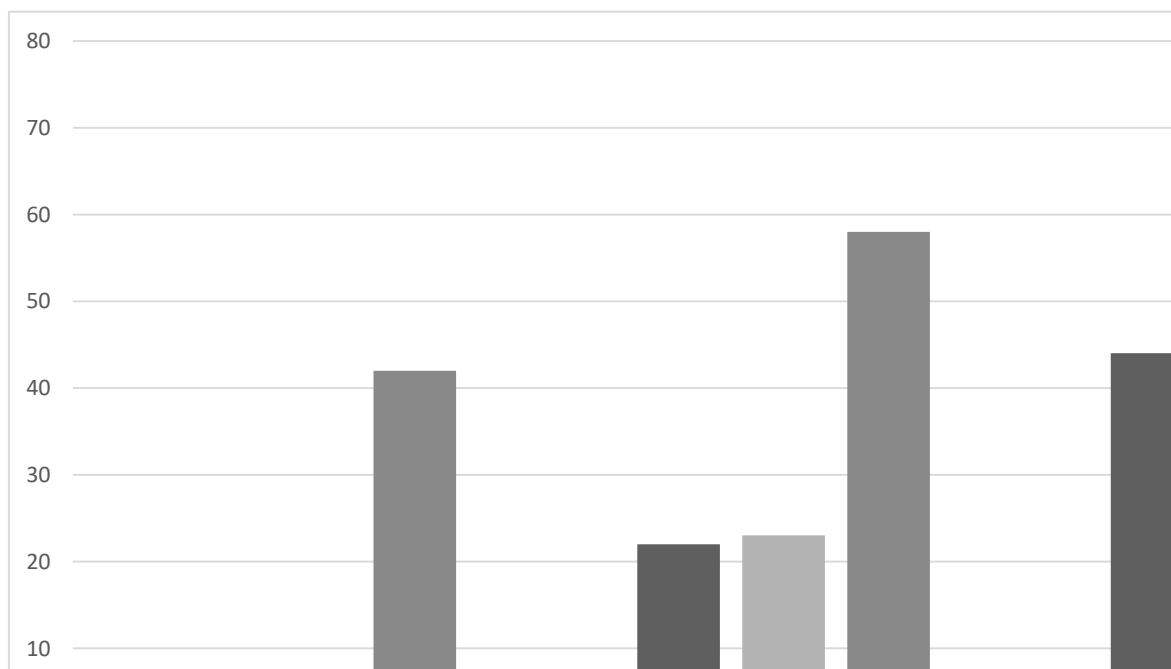
### **1.1.5 Productividad y heterogeneidad del desempeño en las MIPyME**

La elevada y creciente brecha de productividad de América Latina con respecto a la frontera internacional, ha sido evidenciada como uno de los aspectos más problemáticos para el crecimiento económico de la región, esto por parte de la CEPAL quien ha analizado su dinámica de productividad (CEPAL, 2018b, 2014 y 2010) (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

El análisis de productividad interna es un indicador que permite comparar el desempeño de los distintos grupos de empresas en el interior de un país o región, al considerarlo en las MIPyME de América Latina y Europa se pueden identificar importantes diferencias. En 2017 en América Latina la productividad del trabajo de una empresa mediana, era en promedio, menos de la mitad de la de una empresa grande de la misma región, mientras que las empresas pequeñas y micro apenas alcanzaban respectivamente el 23% y 6% de productividad respecto a las empresas grandes (CEPAL, 2018b, 2014 y 2010) (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 020); tal como se muestra en el siguiente gráfico:

## Gráfico 2

*América Latina y Unión Europea: productividad relativa interna, 2009 y 2016 (en porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia con base en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Las microempresas representan el segmento que registra mayor diferencia respecto al mismo tipo de empresas en la Unión Europea, pues es en el que la productividad interna es mucho más baja en comparación con las otras categorías de empresas. Es decir, las diferencias de los niveles de desempeño entre los distintos segmentos de empresas que forman las MIPyME, son mucho más marcadas en América Latina que en la Unión Europea. En la región latinoamericana la diferencia de productividad entre microempresas y grandes empresas es, en promedio, siete veces mayor que la que se registra en Europa en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Esta brecha también está presente fuertemente en los salarios de América Latina y contribuyen a la desigualdad social que la caracteriza. Los salarios promedio de las MIPyME alcanzan aproximadamente el 40% de los salaros promedio de las grandes

empresas, mientras que en la Unión Europea llegan al 60% de estos en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020), tal como se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 6**

*América Latina y Unión Europea (8 países): salarios promedio de las MIPyME como proporción de los salarios promedio de las grandes empresas*

País	Microempresa	Pequeña	Mediana	MIPyME
Argentina	28,5	49,9	63,6	48,2
Brasil	24,5	46,1	68,9	42,2
Chile	18,5	37,8	53,7	37,6
Ecuador	38,2	53,4	69,0	57,9
México	12,8	39,1	66,7	35,0
España	38,8	63,6	78,6	61,4
Francia	55,8	71,6	79,1	67,7
Italia	25,1	62,1	84,3	50,9

Fuente: Elaboración propia con base en (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

Nota: Los años correspondientes son: Argentina, Brasil, Chile y Ecuador, 2016; México, 2013; España, Francia e Italia, 2015.

Sintetizando, de no lograrse aumentos sostenidos de la productividad de las MIPyME, tales que permitan aminorar las brechas con las grandes empresas, no será posible estrechar la distancia entre las economías de la región y los países más desarrollados (Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U., 2020).

## 1.2 MIPyME en México

### 1.2.1 Evolución de las MIPyME en México

Es importante conocer la historia de las MIPyME en nuestro país con el fin de entender de donde vienen, cuál es el tratamiento que se les ha dado y comprender así un poco de su situación actual. Es importante mencionar que la información estadística disponible sobre el papel económico y el desempeño de las MIPyME en México es escasa y difícil de comparar con la que generan otros países. Esto se debe en parte a

que, el principal instituto de estadística de México, el INEGI, fue fundado hasta 1983, por lo que, previo a su fundación, no se cuenta con tanta información al respecto.

Las MIPyME han estado presentes desde muchos años atrás, ya que la sociedad siempre está buscando la manera de salir por si solos adelante, en diferentes ámbitos, realizando la implementación de innovación de nuevos productos o bien buscando mejorar cada día sus propias organizaciones (Domínguez et. Al.,2020).

Si nos remontamos al nacimiento de éste núcleo de empresas, encontramos dos formas de surgimiento de las mismas. Primeramente, se encuentran aquellas que se originaron como empresas propiamente dichas, en las que se distingue claramente una organización, una estructura, una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado. Por otro lado, están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizado por una gestión a la que sólo le preocupó su supervivencia, sin prestar demasiada atención a temas como: el costo de oportunidad, de capital o la inversión que permitiera el crecimiento.

Las MIPyME han ido evolucionando a través de los años, creando nuevas formas de comercialización y operación, y adaptándose a las diferentes situaciones que surgen en sus contextos, y transformándose así con el paso de los años. Actualmente no se utilizan las mismas formas de trabajo que se empleaban en las décadas de setentas o noventas, en la actualidad existen nuevas tendencias que ayudan que puedan seguir activas en el mercado (Domínguez et. Al.,2020). Evidencia de esto es la evolución de las MIPyME en México, la cual consta de tres etapas claramente definidas:

La primera etapa es en la que las MIPyME, en específico las del sector industrial comenzaron a ser más importante durante los años 50's y 60's dentro de la economía mexicana durante la vigencia del modelo de sustitución de importaciones. Este modelo tuvo gran dinamismo y permitió que las MIPyME, en una economía cerrada y un mercado interno reducido, llevaran a cabo un "proceso de aprendizaje" con logros

importantes, pero a la misma vez con ciertas limitaciones en materia de equipamiento, organización, capacitación e información, principalmente (Esquivel, 2002).

Esta situación causó que las MIPyME no pudieran alcanzar la productividad y calidad necesarias para competir a nivel internacional y también que durante los años 70's, época de la inestabilidad macroeconómica, se preocuparan únicamente por sobrevivir debido a la crisis, misma que continuó hasta la década de los 80's. Esta sería la segunda etapa de la historia de las MIPyME en México. Y, por último, la tercera etapa comenzó con los cambios que se introdujeron en el país en los 90's relativos a la disponibilidad de financiamiento externo y estabilidad económica interna, lo cual implicó el inicio de esta nueva etapa para la MIPyME, con algunas dificultades que aún es necesario superar (Esquivel, 2002).

En los últimos años se ha priorizado la recuperación de la competitividad perdida por el proceso de apertura comercial, pues la globalización económica actual ha cambiado significativamente el mercado natural de las MIPyMES mexicanas, pues la apertura comercial no ha servido como motor del crecimiento del grueso de las MIPyMES mexicanas (Balderas, *et al.*, 2004 citado en Saavedra & Saavedra (2014).

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) (actualmente es la Secretaría de Economía) es la que se encargaba de establecer el marco normativo legal de las actividades económicas de las MIPyME. Pasando al tema de la clasificación de las MIPyME, en nuestro país no ha sido una tarea fácil debido a que los indicadores y variables utilizados para esto se han cambiado constantemente a través del tiempo; esto pesar de que, siempre se han utilizados parámetros económicos y contables para clasificarlas. En cuanto al nombre, durante mucho tiempo se utilizó en México el término PYME, el cual se ha cambiado a MIPyME, que ahora incluye a la micro, pequeñas y mediana empresa, siendo ésta última una buena parte de organizaciones de tamaño corporativo (Esquivel, 2002).

Los criterios que ha usado el gobierno mexicano para la definición del tamaño de la pequeña industria han variado desde 1954, por ejemplo, en abril de ese mismo año la Secretaría de Hacienda consideró como pequeños y medianos industriales aquellos cuyo capital contable no fuera menor de 50,000 y tampoco mayor de 2,500,000 pesos. Para 1961 se tomó en cuenta un capital contable con mayor margen: desde 25,000 hasta 5 millones de pesos para clasificar a las pequeñas y medianas industrias. Y en 1963, la Secretaría de Hacienda modificó las reglas de operación y comenzó a considerar como pequeñas y medianas empresas a las que tuvieran un capital contable no mayor de 10 millones de pesos (Esquivel, 2002).

En 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), éste agrupaba diversos fondos y fideicomisos. Este programa contemplaba únicamente a las pequeñas y medianas empresas, que eran consideradas así aquellas cuya plantilla de personal iba de seis, hasta las 250 personas; y excluía a todos aquellos establecimientos que contaban con hasta 5 trabajadores, a los cuales se les consideraba como talleres artesanales (Esquivel, 2002).

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en la Ciudad de México (10 millones de pesos de ese entonces). En 1981, el senador Blas Chumacero definió a la empresa pequeña como “aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el área metropolitana de la Ciudad de México” (Esquivel, 2002).

A pesar de las diferentes definiciones y criterios de clasificación de las MIPyME que se han usado en México, fue hasta el 30 de abril de 1985 que se establecieron oficialmente por primera vez los criterios para clasificar a la industria de acuerdo a su tamaño, esto a través del Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, del Diario Oficial de la Federación (Esquivel, 2002).

En 1998, de acuerdo con datos del INEGI en México había un total de tres millones 38 mil 514 establecimientos a nivel nacional, de los cuales 95.4% eran microempresas, 3.3% pequeñas empresas, el 0.9% eran medianas empresas u solamente el 0.4% estaba ocupado por las grandes industrias. Es decir, 3,027,518 establecimientos de MIPyME en total, que representaban el 99.6% y la gran industria agrupaba 10,996 establecimientos, es decir, sólo el 0.4% (Esquivel, 2002).

Estos datos se pueden comparar con la cantidad actual de MIPyME en México, que, de acuerdo a los datos arrojados por la última Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas (ENAPROCE) 2018 realizada por el INEGI, antes de la pandemia del coronavirus en México existían más de 4 millones de microempresas, mientras que las pequeñas y medianas sumaban apenas 111,958; dando el total de 4, 169, 677 MIPyME.

Por otra parte, en el año 2008 debido a la crisis económica que se suscitó, muchas MIPyME fueron afectadas de manera negativa, tuvieron que reducir sus ofertas, debido a la reducción en la demanda del mercado. Sin embargo, el gobierno pese a esta situación ha decidido ayudar a las empresas con ciertos problemas económicos debido a los desajustes que ha causado la desestabilización económica generada por la crisis referida (Domínguez et al 2020). Actualmente, desde el año 2020, debido a la pandemia mundial del coronavirus, la humanidad, junto con las MIPyME, están atravesando por una de las peores crisis sanitarias y económicas de la historia. Parte del objeto de estudio de la presente investigación es observar y documentar las acciones de las MIPyME ante dicha situación, que está presente aún.

### ***1.2.2 Caracterización de la MIPyME mexicana***

Resulta importante remarcar específicamente las características de las MIPyME de México, ya que son nuestra población de estudio y se distinguen por tener particularidades únicas en el mundo. Esto con el fin de conocer dichas características y poder proponer soluciones a la medida o que se adecúen a éstas.



De Villegas y Soto (2012) mencionan que en México el crecimiento de la economía informal no se limita a los vendedores informales en las calles, sino que presenta una tendencia a la informalización en la estructura productiva empresarial a nivel nacional, derivado de la dinámica global y los cambios que ésta produce (la automatización de procesos, fusiones, reducción de costos y de personal) así como de la imposibilidad de asumir los compromisos y costos de la formalidad (impuestos, permisos, registros, costos laborales, etc.); que al no ser capaces de cumplirlos, por lo general se dan uno de dos escenarios en las MIPyME: o cierran o los evaden.

A pesar de que la mayoría de las MIPyME operan en la informalidad en México, tienen grandes aportaciones a la economía del país por su alto impacto en la generación de empleos (72%), así como al PIB (54%). Por lo que, aunque se pueda considerar como desacertada su informalidad, éstas representan un gran factor generador de ingresos, jugando su papel como autoempleo de subsistencia (De Villegas y Soto, 2012).

Otro punto importante a notar es el hecho que menciona Heert, 1980, cuando señala que las características que hacen que las variables culturales permanezcan en el tiempo y se sigan desarrollando son tanto las características nacionales como las socioculturales. La cultural influyen el nivel de motivación y esperanza de las de las personas hacia su trabajo, relaciones y determina el resultado que se puede esperar de cada persona (Heert, 1980 citado en Saavedra 2008).

De acuerdo con Amaro (2009); las principales características de las MIPyME de México son:

- Son administradas por sus propietarios, la toma de decisiones recae en pocas personas y es común que no cuenten con administración financiera.
- Suelen tener pocos accionistas y sus miembros generalmente guardan algún tipo de nexo entre ellos.

- Sus objetivos reflejan los intereses personales del dueño.
- Están presentes en todas las industrias.
- Su estructura organizacional suele ser horizontal, por lo que el contacto y relación entre el propietario y el demás personal, es estrecho.
- Es común que necesiten de financiamiento, sin embargo, el acceso a éste suele ser difícil para este tipo de empresas y la mayoría de ellas desconoce las alternativas de financiamiento.
- Suelen necesitar consultoría en diferentes áreas de la empresa, sin embargo, no es común que la soliciten.

A continuación, se muestra una tabla con las características de las empresas mexicanas por tamaño. En relación con el sector económico de las MIPyME, la gran mayoría son empresas comerciales, seguido de las de servicios y finalmente, en tercer lugar, las industriales (INEGI, 2014).

**Tabla 7**

*Características de las Empresas Mexicanas de acuerdo a su Tamaño*

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Num de empleados</b>	<b>Facturación anual (millones de pesos)</b>	<b>% del total de nacional empresas</b>	<b>% del total de personal empleado</b>
<b>Micro</b>	1-10	\$4	94.9	37.2
<b>Pequeña</b>	11-50	\$100	4.0	14.8
<b>Mediana</b>	51-250	\$250	0.9	15.9
<b>Grande</b>	Más de 250	Más de 250	0.2	32.1

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2019).

La principal línea de negocios en el sector comercial, por tamaño de compañía son: abarrotes (microempresas), combustibles y lubricantes (pequeñas empresas) y venta de alimentos al por mayor (empresas medianas). El sector industrial en México es altamente diversificado, la principal actividad de las microempresas pertenecientes a este sector son los productos de panadería y tortilla; los pequeños negocios están

altamente comprometidos con la confección de prendas y las empresas medianas se dedican principalmente a la producción de artículos de plástico (INEGI, 2014).

En cuanto al sector de servicios, hoteles y restaurantes, así como los servicios educativos son las principales líneas de trabajo para las MIPyME. Por su lado, la mayoría de las grandes empresas se dedican a la prestación de servicios de apoyo a empresas y de manejo de desperdicios (INEGI, 2014).

Finalmente, por área geográfica, las MIPyME industriales están ubicadas principalmente en las regiones sureste y noroeste del país, mientras que en la región central (Ciudad de México, Hidalgo, Estado de México, Morelos, Querétaro y Tlaxcala) se concentra en la mayoría de las MIPyME dedicadas a las actividades de servicio y comerciales (INEGI, 2014). Las MIPyME mexicanas generalmente son negocios familiares, en donde el dueño es el que dirige el crecimiento y transformación de la empresa (Cantú et al, 2021 citado en Angeles, Perez-Encinas & Villanueva, 2022).

Las MIPyME que operan en países en desarrollo se enfrentan a diversos retos y obstáculos, tales como: la visión estratégica pobre por parte de los propietarios y gerentes, recursos limitados y particularmente en México, una cobertura de conectividad de internet es limitada (Valdez-Juárez et al., 2021 citado en Angeles, Perez-Encinas & Villanueva, 2022), inseguridad, altos costos de operación y elevadas tasas tributarias, que estorban el desarrollo de las MIPyME (INEGI, 2020).

La tabla ocho muestra los porcentajes en términos de unidades de negocios, personal ocupado y contribución al PIB. Muestra también la expectativa de vida de las empresas.

**Tabla 8***Características de las empresas mexicanas por sectores*

Sector	Expectativa de Vida (años)	Porcentaje de empresas (%)	Personal empleado (%)	Contribución al PIB (%)
Manufactura	9.7	12.1	23.9	48.2
Servicios	8	39.6	40.00	23.2
Comercio	6.9	46.8	27.6	13.6

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2019, 2020).

La recolección de datos del presente estudio se centró en las MIPyME de servicio de la Ciudad de México y su área metropolitana, debido a que es en la región central del país en donde se concentran el porcentaje más alto de MIPyME de servicios. Particularmente en la Ciudad de México y el Estado de México operan el 21.3% de todas las empresas de servicios del país, esto hace notar la importancia de las actividades de servicio en el área metropolitana (INEGI, 2014, 2019).

### **1.2.3 Características de la actividad emprendedora de las MIPyME en México**

El *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) realizó su Reporte Nacional de México (2015) a través del cual identificó las principales características de la actividad emprendedora en México. GEM divide a la actividad emprendedora en 2 clasificaciones: actividad emprendedora temprana (TEA por sus siglas en inglés) que incluye a las empresas nacientes y a las que tienen menos de 3.5 años de operar, y empresas establecidas, que son aquellas que tienen más de 3.5 años operando en el mercado.

A través de la encuesta se identificó que, en relación con el emprendimiento, en México 23% de los hombres y 19% de las mujeres tienen una actividad emprendedora temprana. En cuanto a las empresas establecidas de más de 3.5 años de vida, las cifras son de 8.7% para hombres y 5.2% para mujeres (GEM, 2015).

En cuanto a la edad, en México, la mayor tasa de actividad emprendedora en las MIPyME de menos de 3.5 años se da en los grupos de 25 a 34 años (26.7% de los jóvenes se hallan en esas edades) y de 35 a 44 años (25.6% de la población se encuentra en ese grupo etario). Para las empresas establecidas, la mayor tasa la tiene el grupo de edad de 35 a 44 años en la que 10.9% de la población tiene una empresa establecida con más de 3.5 años operando (GEM, 2015).

Se identificó también que, en México, entre más elevado sea el grado de escolaridad de los dueños de las MIPyME, mayores serán las tasas de emprendimiento, es decir, 33% de las MIPyME son de propietarios que han cursado la educación media superior o cuentan con un grado universitario, en comparación con el 18% de los que no cuentan con estudios. Sin embargo, dada la distribución del nivel de educación en México, del total de MIPyME en etapa temprana (menos de 3.5 años) 58% no ha concluido la secundaria (GEM, 2015).

En cuanto al uso de tecnologías o procesos nuevos, se tiene que únicamente el 2.6% de las empresas en etapa temprana (menos de 3.5 años) y 3.5% de las establecidas con más de 3.5 años en funcionamiento, usan tecnología nueva que ha estado disponible sólo durante el último año. Y cuando se trata de innovación en los productos o servicios ofrecidos, el nivel de las MIPyME mexicanas es muy bajo en general, en promedio 73% no ofrecen un producto o servicio nuevo para ninguno de sus clientes (GEM, 2015).

Otra característica de las MIPyME mexicanas es el tipo de negocios que se inician, pues la mayoría de éstas están orientados a servicios personales, como la venta de alimentos, cortes de cabello o comercio al menudeo, giros que suelen ser de bajo valor agregado, realizando los negocios de mayor valor o impacto en mucha menor medida. Es decir, cuatro de cada cinco MIPyME se dedican a la prestación de servicios personales, 16% de las MIPyME de menos de 3.5 años de vida y 13% de los negocios establecidos (más de 3.5 años) operan en el sector de transformación y únicamente una

parte muy reducida, el 4%, se dedica a proveer servicios a otras empresas (GEM, 2015).

En México, cuatro de cada cinco MIPyME de menos de 3.5 años de vida generan: entre 1 y 5 empleos, pero existe un 15% que no genera ningún empleo adicional, es decir, son de autoempleo y únicamente 3% de éstas empresas tiene de 6 a 19 empleados. En cuanto a las MIPyME establecidas con más de 3.5 años operando, sólo el 6.5% son de autoempleo, sin embargo, 86% de éstas generan únicamente de 1 a 5 empleos y cuentan con una mayor proporción de las que tiene de 6 a 19 empleados, con 7.3% (GEM, 2015).

#### ***1.2.4 Problemas que enfrentan las MIPyME en México y causas de fracaso***

Los primordiales problemas que en México afectan a las MIPyME están conformados por variables tanto exógenas como endógenas al sistema económico, las cuales se pueden sintetizar en: marco jurídico institucional; acceso y funcionamiento del mercado de factores productivos; entrada y funcionamiento al mercado de servicios y bienes; gestión y cooperación empresarial, además de otros particulares de cada región, como la integración de familia, etc. (De Villegas y Soto, 2012).

Consecuencia de éstas problemáticas es el difícil acceso al mercado de factores productivos, lo cual se ve grandemente afectado también por la dificultad de las MIPyME para obtener créditos de parte de los bancos, ya que, de acuerdo con estadísticas, la banca privada exige garantías como requisito para otorgar los créditos, situación que resulta por lo general sumamente difícil para este tipo de empresas, ya que no es común que las MIPyME tengan locales propios, además de los problemas de contabilidad característico de éste estrato de empresas (De Villegas y Soto, 2012).

De acuerdo con De Villegas y Soto (2012) todo esto deriva en que se vea muy reducida la posibilidad de las MIPyME para acceder un mercado de trabajo que cuente

con fuerza laboral calificada, la cual es necesaria para alcanzar los altos niveles de calidad y competitividad que son exigidos a nivel mundial. Por último, una característica predominante de las MIPyME de México es que presentan un alto nivel de individualidad y falta de colaboración que causa aislamiento entre ellas, lo que representa un obstáculo para desarrollo de las economías de escala.

Puesto que la MIPyME es el objeto de estudio de la presente investigación, resulta importante indagar acerca de las causas comunes principales de su fracaso también, el INEGI (2016) en su glosario define la mortalidad de los negocios como: “La desaparición de los negocios en un momento determinado, en función a su cambio de razón social, ubicación o cierre de operaciones”. Por otro lado, define el Nacimiento de los negocios como: “El momento cuando los negocios inician operaciones”. Y, por último, a la supervivencia de los negocios la define como: “Fenómeno que define la persistencia de un negocio en el tiempo”.

De acuerdo con Caramillo (2020), aproximadamente el 80% de las MIPyME fracasan en menos de tres años por la falta de una estructura organizacional que garantice su adecuado crecimiento a mediano y largo plazo. Asimismo, menciona que, el 90% de las MIPyME cesan operaciones por desconocimiento del debido cumplimiento de las diferentes obligaciones fiscales y laborales, así como por no incluirse dentro de una cadena productiva.

En cuanto a la comparación internacional, en México una *startup* o empresa en desarrollo temprano, tiene menos probabilidades de sobrevivir que en países como Colombia, Brasil o Estados Unidos. En Colombia, por ejemplo, las empresas nuevas tienen un 41% de probabilidad de sobrevivir al segundo año de vida, mientras que para México esa cifra está alrededor de únicamente el 25%. Otras de las causas de fracaso de las MIPyME, se menciona que es la falta de conocimientos administrativos y sus finanzas débiles (Caramillo, 2020).

Caramillo (2020) menciona también que cada vez que un proyecto no le genera al inversor los suficientes ingresos para que éste pueda subsistir, el emprendedor se queda sin dinero suficiente para cubrir sus gastos personales de vida, como transporte, vivienda y alimento. Entonces opta por buscar un empleo asalariado y abandonar el proyecto, y es de esta manera como la mayoría de las buenas ideas terminan al no haber contado con el apoyo suficiente para permanecer.

En la mayoría de los casos los emprendedores o microempresarios consideran que el fracaso de las MIPyME se debe en gran medida a diversas cuestiones políticas, sociales, la falta de apoyo gubernamental evidenciado en la falta de programas para ayuda a las MIPyME, difícil acceso a financiamiento, altas tasas de impuestos, así como la gestión estratégica y administrativa deficiente, dando todo esto como resultado en que el 50% de las empresas cierran durante su primer año de vida (Correa, 2013 citado en Piedra, 2015).

De acuerdo con la Cámara Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2014 citado en Piedra, 2015) las causas más frecuentes del fracaso de las empresas mexicanas son:

**Tabla 9**

*Causas más frecuentes del fracaso en empresas mexicanas*

Tipo de Problema	Faltas que se cometen
<b>En capital económico, humano y familiar</b>	Falta de planes de desarrollo personal y de carrera de los miembros de la familia, profesionalización y de planeación. Falta de compromiso de los miembros de la familia para con la empresa. Centralización del poder entre los miembros de la familia. Sucesión y problemas entre generaciones del personal. Combinación del poder entre los miembros de la familia.
<b>Financieros</b>	Falta de ética. Prospecciones económicas débiles. Acceso limitado al financiamiento a tasas razonables. Acceso restringido a las fuentes de financiamiento. Falta de accesibilidad programas de financiamiento especializado.
<b>De tecnología</b>	Desconocimiento de los sistemas de información. Carencia de visión sobre los beneficios de la tecnología para la empresa. Poca inversión en tecnología, infraestructura, seguridad, estancando su propio crecimiento,



	aproximadamente 70% de las MIPyME no cuentan con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica.
<b>De venta y mercadeo</b>	Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales. Deficiente capacitación de la red de ventas, miopía mercadológica, no tomar en cuenta las quejas de los clientes, desconocimiento de los que se vende y a quién se vende, ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas y similares. (liter, 2009). Baja penetración en mercados internacionales.
<b>Para producir y operar</b>	Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales). Altos costos de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados. Falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los sistemas internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.
<b>De control</b>	Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallas graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.
<b>En la planificación</b>	Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre inversión y similares.
<b>En la gestión</b>	Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas. Gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios. Dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

Fuente: Elaboración propia con base en Piedra, 2015.

Por su parte, los autores Listerri et al. (2002), enlistan los factores que limitan la competitividad de la MIPyME, que son lo que inclinan a la empresa a su fracaso, los cuales son:

1. Los problemas del marco regulatorio e institucional. Estos incluyen: falta de regulación de la competencia, inseguridad jurídica en el tráfico mercantil, falta de imparcialidad e ineficiencia del sistema judicial, poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los

mercados de factores, la falta de protección de la propiedad, incluida la propiedad intelectual, leyes de quiebra, barreras burocráticas y desincentivos a la actividad de negocios por la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas.

2. Las fallas en el comportamiento de los mercados de factores y bienes y servicios finales. La ineficiencia de los canales de distribución, la complejidad de los procedimientos de licitación, la falta de información, la falta de experiencia en la comercialización internacional, la escala reducida, las deficiencias en la calidad y normalización de los productos.
3. Las debilidades en la gestión empresarial. Dificultades para atraer a profesionistas con capacidad gerencial frente a las empresas, que puedan ofrecer mejores condiciones laborales.

El Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, perteneciente al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) menciona las siguientes casusas de fracaso de lasMIPyME: 40% de las nuevas empresas fracasan por la falta de ingresos suficientes, en segundo lugar está la falta de indicadores operativos: falta de objetivos con 40%; planeación deficiente, 44%; y finalmente un 43% se le atribuye a la fallas en la hipótesis de negocio y oportunidades de mercado (Caramillo, 2020).

De acuerdo con Sánchez, Salazar & Schimtt (2016) el problema de la mortalidad de las MIPyME se agudizó a raíz de la apertura comercial, a través de su investigación encontraron que la causa principal de la mortalidad de las MIPyME es la falta de procesos en cuestiones como el uso de conocimientos especializados en temas de producción, capacitación, aspectos legales, de estrategias, y el uso de procedimientos y tecnologías que se asocian con el adecuado funcionamiento de las MIPyME.

Sánchez, Salazar & Schimtt (2016) también clasifican los factores de mortalidad de las MIPyME en internos y externos, y los más destacados son: la dimensión contextual, la globalización (externos) y los aspectos que reflejan una empresa familiar (interno). El contexto (factor externo) incluye los mercados locales, entorno regional, nacional y mundial de las MIPyME, la regulación de apoyos como parte del financiamiento y a la competencia entre la MIPyME. Por otra parte, mencionan como factor interno, la empresa familiar, que en el estudio de los autores se relaciona con la falta de profesionalización y de trabajo colaborativo (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

La dimensión familiar de las MIPyME suele verse como un factor que amenaza la supervivencia de las empresas debido a que, en la toma de decisiones de las empresas pequeñas y familiares, por lo general se presenta el conflicto entre atender a la familia, su bienestar y responder a las necesidades del mercado con buen producto (T. Suárez, citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016). El dilema y conflicto que se da entre el bienestar de la familia y el de la MIPyME es un binomio importante que representa un problema para la empresa familiar y que, por lo tanto, es un factor interno influyente en la elevada mortalidad de las MIPyME (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Entre las problemáticas encontradas para las MIPyME por Sánchez, Salazar & Schimtt (2016), la elevada tasa de mortalidad es de las más recurrentes, y la describen como la principal manifestación de un conjunto de problemáticas. Mencionan que el cierre de empresas se considera una problemática multifactorial que es causado por: a) la falta de planeación, b) falta de conocimientos, c) baja profesionalización, d) mala organización, e) poca capacitación, f) falta de estructura y estandarización. Estos factores están relacionados con la falta de planes estratégicos y/o operativos y hacen referencia a que el empresario no ha modificado su forma tradicional de administrar la empresa, pues se suelen basar prácticamente en la intuición y experiencia para la toma de decisiones.

Otro factor que afecta la sobrevivencia de la MIPyME es la falta de conocimiento. Se ha demostrado a través de diversos estudios que, las organizaciones que no

aprenden están condenadas al fracaso, el conocimiento que se genera dentro de la empresa es un recurso intangible difícil de ser imitado por la competencia, por lo que se le considera un recurso estratégico (Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1990 citados en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

La dotación de conocimientos está en función de la capacidad de aprender de una organización. Sin embargo, el aprendizaje en las MIPyME no siempre se da de manera analizada, estructurada y consciente; sino que, la mayoría de las veces se da a través de procesos informales en el aprendizaje de los integrantes de la organización, en función principalmente de su capital social y cultural (Contreras, Arroyo y López, 2012 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016). Con respecto a esto, el *know how* o el “saber cómo hacer las cosas” es un elemento central que se relaciona con el desarrollo intuitivo de las MIPyME (Molina, 2014 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

El aprendizaje en las MIPyME es adaptativo, ya que se genera al tratar de adaptarse a las condiciones de su entorno, logrando así mejoras en las rutinas organizativas incorporando cambios y corrigiendo errores (McGill, Slocum y Lei, 1992 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016). Por lo tanto, la ausencia de un proceso de gestión del conocimiento, es también causa de la mortalidad de las MIPyME.

El bajo nivel de profesionalización es otro de los factores que inciden en la mortalidad de las MIPyME, que sucede cuando la empresa es administrada con base en la experiencia, sentido común y a necesidades personales-familiares, los autores aluden también que, ligado al nivel de profesionalización se encuentra la forma de organizar una empresa, factor que es determinante en la supervivencia de las MIPyME.

Es natural que en sus primeras etapas la MIPyME sea administrada con base en las habilidades del empresario, pero una vez que comienza a crecer, ésta deberá adaptarse y modificar su administración a una más profesional, utilizando métodos más analíticos y sistemáticos, tales como modificar la forma de organización cambiando la

distribución del trabajo, definiendo nuevos roles, tareas y responsabilidades, generando nuevos puestos de trabajo, etc. Sin embargo, los resultados de estudios demuestran que las estructuras de las MIPyME se mantienen igual y no cambian a pesar de su crecimiento (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Muy relacionado con la organización y estructura de la empresa, se encuentra el grado de estandarización del trabajo a través de procesos y metodologías bien estructuradas que sirvan de guía para la operación de las MIPyME. El nivel de estandarización de las MIPyME es tan bajo que dificulta su sobrevivencia al no contar con reglas y políticas bien definidas que sirvan como directrices para la conducta del personal, canalicen la toma de decisiones operativas y la manera de realizar determinadas actividades (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

La capacidad para sobrevivir de una empresa se ve afectada también por la falta de capacitación, pues la manera de una empresa de desarrollar competencias esenciales para competir en el mercado es a través de la adquisición de conocimiento y desarrollo de habilidades de sus integrantes, ya que éstas son la base para la construcción de ventajas competitivas (Prahalad y Hamel, 1990 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016). A pesar de esto, por lo general, la capacitación en la MIPyME se limita al nivel de inducción de puesto.

Los factores que se han mencionado hasta este punto son los que muestran una relación causal directa con la tasa de mortalidad de las MIPyME. Existen también otros factores que tienen una relación directa de asociación, influencia o pertenencia con la mortalidad de las MIPyME, tales como: a) los estudios de mercado, b) el trabajo colaborativo y, c) la adaptación al entorno (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Respecto al conocimiento del mercado, existe una relación negativa con la tasa de mortalidad de las MIPyME, lo que implica que, de estas empresas, las que recopilan información relevante sobre los clientes tienen menos probabilidad de fracasar. Cuando una empresa conoce las necesidades, gustos y comportamiento de sus clientes, las actividades de la organización se alinean con las del cliente, situación que les permite

tomar decisiones más acertadas, tanto en área de mercadotecnia como en todas las demás. Los estudios de mercado forman parte de la planeación, pues desde esta etapa es necesario tener claro el mercado meta, y establecer las metas, objetivos y estrategias; y la información que se genera es parte del conjunto de conocimientos de la empresa (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Por otro lado, existe una relación de influencia entre el trabajo colaborativo y la mortalidad de las MIPyME, éstas están destinadas al fracaso si trabajan de manera aislada, centralizando la toma de decisiones y llevando a cabo una administración empírica. Una tercera parte de las empresas familiares toman decisiones de manera autocrática, en donde el jefe de familia toma las decisiones sin tomar en cuenta la opinión de los demás integrantes de la familia (López, Contreras y López, 2013 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016). Sánchez, Salazar & Schimtt (2016) mencionan también que el trabajo colaborativo es influenciado por el nivel de profesionalización de la MIPyME, lo cual se hace evidente cuando se integra a personal capacitado que implementa nuevas formas de trabajo.

Finalmente, Sánchez, Salazar & Schimtt (2016) señalan que la adaptación al entorno es otro factor de pertenencia de la mortalidad de la MIPyME, pues este refleja el esfuerzo que se hace para mantenerse en el mercado. Indican también que la falta de financiamiento es otro factor externo que muestra una relación causal con el fracaso de la empresa, lo que implica que la dificultad para obtener recursos financieros provoca problemas de liquidez que fuerzan a cerrar la empresa por la falta de recursos necesarios para hacer frente a sus obligaciones de corto y largo plazo y para mantener su crecimiento.

Hay también otros factores que, a pesar de no estar directamente relacionados con la empresa, afecta directamente la mortalidad de las MIPyME, tales como su contexto, la estructura administrativa-económica, el componente familiar de la empresa, falta de apoyos, la globalización, etc. La estructura administrativa – económica de la MIPyME está relacionada con la tasa de mortandad, por medio del financiamiento. Esto

porque es evidente que la MIPyME no considera importante la planeación, administración y toma de decisiones financieras, ya que no genera información financiera que reflejen su situación real y, por lo tanto, no planea para decidir sobre las inversiones o para establecer una combinación ideal entre las inversiones a corto y largo plazo, situación que representa una limitante para la MIPyME y forma parte de su cultura (Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Acerca del factor familiar de la MIPyME, éste también está desarrollado indirectamente con su tasa de mortalidad, a través del factor de trabajo colaborativo y de profesionalización. Es importante mencionar que entre el 70% y el 90% de las empresas tienen un componente familiar, especialmente las más pequeñas (Mirell y Barber, 2012 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Esto se debe a que un gran porcentaje del nacimiento de las MIPyME se da en medio de una situación de condiciones poco favorables como laborales o económicos y dicho emprendimiento está sustentado principalmente por el apoyo de la familia, ya sea económico, en la colaboración de las actividades diarias, o en la transmisión de conocimientos o habilidades de un oficio determinado, etc. (Contreras, López y Molina, 2011 citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

Es pertinente mencionar que, respecto a la connotación familiar en la MIPyME, existen otros autores que la han resaltado como una ventaja en lugar de como un causante de la mortalidad de las MIPyME (López, Contreras y Molina, 2013; Contreras, et al. ,2011; Duréndez, García y Madrid, 2007, citado en Sánchez, Salazar & Schimtt, 2016).

### **1.2.5 Importancia Económica de la MIPyME en México**

Para dimensionar la importancia económica que tienen las MIPyME en México, se recurrió a los datos arrojados por la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas (ENAPROCE)

2018 realizada por el INEGI, cuyos resultados muestran que, antes de la pandemia del coronavirus, en México existían más de 4 millones de microempresas, mientras que las pequeñas y medianas sumaban apenas 111,958. Resumiendo, los datos las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) generaban:

**Tabla 10**

*Número de empresas por tamaño, 2018*

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación (%)
<b>Micro</b>	4 057 719	97.3
<b>PyMES</b>	111 958	2.7
<b>Total</b>	<b>4 169 677</b>	<b>100.00</b>

Fuente: Elaboración propia con base en ENAPROCE. INEGI (2018).

- 73% del empleo
- 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y
- constituían aproximadamente el 98% por ciento de las empresas en México.

Por lo que se hace evidente que estas empresas desempeñan la vital función de nivelar la desigualdad económica que caracteriza al país. Éstas también contribuyen, por el alto número de creación de empleos que generan, con apropiados niveles de calidad del trabajo y costos bajos para bienes y servicios (Vanderberg, 2007 citado en Saavedra, 2013).

### **1.2.5.1 El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la MIPyME**

Las pequeñas empresas no son ajenas a las amenazas del entorno que en determinado momento pueden limitar su desempeño (Benacek, 1995 citado en Saavedra, 2015). Carree, et al. (2002 citado en Saavedra 2015) en su intento por



explicar la interrelación entre el número de emprendedores y desarrollo económico, encontraron evidencia de que existe un equilibrio a largo plazo entre el desarrollo económico y los emprendedores. Y, por otro lado, Smallbone y Welter (2019, citado en Saavedra, 2015) señalan que el Estado puede influir en la naturaleza y ritmo de desarrollo de las MIPyME en diversas formas, entre la cuales se encuentran:

A través de su política macroeconómica. En cualquier país que se cuente con una política macroeconómica estable será más fácil para las empresas planear acerca del momento de inversión, expansión y en la asunción de nuevas iniciativas. Una segunda manera en que puede influir es a través de una legislación diferenciada para los distintos tamaños de empresas; una tercera manera sería diseñando programas de apoyo específicos para las MIPyME con el fin de ayudarlas a salvar las limitaciones inherentes al tamaño (recursos internos limitados).

La cuarta manera en que el Estado puede influir es a través de apoyar al desarrollo de las instituciones del mercado, como la infraestructura de apoyo a las empresas, bancos y otros intermediarios financieros. Y finalmente se hace referencia al papel que juega el Estado en relación con el desarrollo de las MIPyME, debido a la gran influencia que tiene en el apoyo de creación de empresas y en el fomento del espíritu empresarial en la sociedad. Es una influencia a largo plazo y que depende de muchos factores, como del sistema educativo (en todos los niveles), considerando el plan de estudios y el método de enseñanza. Sin embargo, también es influenciada por la postura del gobierno acerca de animar a las personas a iniciar y desarrollar sus propios negocios y por el comportamiento y políticos y funcionarios respecto en sus relaciones con las pequeñas empresas.

En una investigación acerca de la influencia de la política macroeconómica y tecnológica de un país en la dinámica de formación de nuevas empresas realizada por Chon y Phan (2006 citado en Saavedra, 2016), los resultados sugieren que las inversiones realizadas en investigación y desarrollo (I+D), patentes, concentración

económica, la política pro-competencia y la movilidad laboral, son áreas importantes en que la política del gobierno puede influir para la formación de nuevas empresas.

Por otro lado, Bibu et al. (2009 citado en Saavedra 2016) realizaron una investigación con el propósito de identificar factores internos y externos sobre la competitividad de las empresas, a través de la cual se encontró que los factores positivos de influencia en el medio ambiente externo son: modernización de la infraestructura, oportunidades para el financiamiento de las inversiones, simplificación de acceso a los préstamos, tasas de interés atractivas, mejor calidad de materias primas, métodos y tecnologías modernos de producción, aumento de poder de compra en la población, modificaciones de las normas y las políticas gubernamentales.

A la par identificaron los factores que pueden tener un impacto negativo en el desarrollo de empresas: el aumento de los precios de las materias primas y los servicios públicos, así como el crecimiento de la competencia. Con esto se llega a la conclusión de que, tanto el gobierno central, como el local, juegan un papel muy importante en las actividades de la empresa.

En otra investigación realizada por Roper y Hart (2005 citado en Saavedra, 2016) se encontró que, las políticas de apoyo a las MIPyME tienen un efecto positivo en el empleo y una mejora en los procesos de la empresa, aunque en éste último no se ve reflejado el rendimiento. A través de un estudio empírico respecto de la carga tributaria, Carol, Holtz-Eakin, Riden y Rosen (2000, citado en Saavedra, 2016) comprobaron que entre más alta era la tasa del impuesto de las personas físicas con actividad empresarial, más baja era la tasa de crecimiento de las empresas. Para las pequeñas empresas el cumplir con la regulación es más costoso que para las empresas grandes.

Las políticas federales al ser las que dictan los impuestos a pagar por las empresas, la disponibilidad de crédito, las normas con las que se debe cumplir y otros factores, tienen una gran influencia sobre las empresas para desarrollarse y ser eficientes. Así, por ejemplo, las políticas federales afectan significativamente la toma de

decisiones sobre todo si se quiere empezar un negocio o ampliar uno ya existente; sobre todo si las tasas impositivas se aplican a todas las empresas por igual sin discriminar por tamaños. Por lo tanto, se deben de implementar normas modificadas para las MIPyME o eximir las de algunas regulaciones y de este modo proveeré el crecimiento del empleo (Saavedra, 2016).

Las MIPyME y en particular sus segmentos potencialmente más dinámicos, acompañados de un marco adecuado de políticas, pueden llegar a convertirse en una palanca de transformación de las economías latinoamericanas, a través de los siguientes procesos (OCDE-CEPAL, 2012):

Ayudar al aumento de la productividad a través de la introducción de cambios tecnológicos y organizativos. Así las MIPyME podrán actuar como agentes que fomenten el cambio estructural, contribuyendo a la creación y difusión de innovaciones y el desarrollo de nuevos mercados.

Complementar las economías de escala de las grandes empresas. Las MIPyME con sus ventajas en flexibilidad, pueden lograr menores costos de transacción debido a su contacto cercano con los clientes y la toma de decisiones más rápida. Y, por último, contribuir a la inclusión social al aumentar los ingresos de las microempresas y reducir su vulnerabilidad.

En otro tema, para el gobierno en turno, la facilidad en el cumplimiento de los impuestos es muy importante, para que los negocios nuevos que se van creando se incorporen a la formalidad con todas las ventajas que esto representa para el país (IMCP, 2014 citado en Saavedra, 2016). Resulta relevante mencionar que los expertos indican que hay una relación directa entre los ingresos tributarios y el crecimiento económico, por lo que, para México el principal reto sería sentar las bases para un crecimiento sólido y sostenido (Cedillo, 2007).

Actualmente, en México el Sistema de Administración Tributaria (SAT) ha puesto en marcha un nuevo mecanismo para que los micros y pequeños empresarios paguen sus impuestos, este se denomina Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y habrá que ver si logra atraer a aquellos que actualmente llevan a cabo actividades empresariales en la informalidad y sin contribuir al gasto público o si por el contrario, se incrementa el número de empresarios que operan en la informalidad con todas las desventajas que esto supone (Saavedra, 2016).

A continuación, se presenta un análisis FODA del entorno Macro de la MIPyME, el cual tiene una afectación sobre éstas; altas tasas de inflación y elevadas tasas de interés desincentivan la inversión y por lo tanto causan desempleo:

**Tabla 11**

*Análisis FODA del entorno Macro de la MIPyME*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
Baja inflación Bajas tasas de interés Nivel de deuda pública aceptable Régimen Fiscal diferenciado para los primeros años de vida (RIF)	Gobierno burocrático Difícil acceso a fuentes de financiamiento Enfoque presupuestario de corto plazo Falta de protección contra los monopolios Volatilidad en el tipo de cambio que eleva el precio de los insumos Peso sobrevaluado que no fomenta las exportaciones Bajo desarrollo de tecnología propia
<b>Amenazas</b>	<b>Oportunidades</b>
Bajo crecimiento económico Dependencia del sector externo (EU y Canadá) Bajo nivel de competitividad Bajo nivel de ingresos tributarios	Adquisición de insumos y mercancías importadas a un costo más bajo

Fuente: Elaboración propia con base en Saavedra, 2016.

En la tabla anterior se puede observar la clasificación de la manera en que las variables del entorno macroeconómico inciden en el desempeño de las MIPyME. En este análisis se destaca como principal fortaleza una tasa de inflación baja, así como las tasas de interés, sin embargo, esto se refleja en las facilidades que debería dársele a los empresarios para obtener financiamientos, pues se le ofrece recursos con tasas de interés elevadas, que pone en riesgo su estabilidad.

En cuanto a las oportunidades, se identifica como principal la de contar con un tipo de cambio controlado que le permita contar con materias primas a un costo competitivo, sin embargo, no todas las empresas micro usan insumos importados. La principal debilidad detectada es la falta de tecnología propia acorde a sus características y necesidades específicas, misma que es la que más afecta a la competitividad de las MIPyME; y finalmente entre las principales amenazas está el bajo crecimiento económico en un país, que dada su incapacidad de generar los empleos que se necesitan, sigue expulsando mano de obra al extranjero (Saavedra, 2016).

La economía mexicana no se encuentra exenta de los efectos adversos de las economías en el entorno externo debido a la alta interdependencia económica y financiera de economías desarrolladas como la de Estados Unidos. Las decisiones que tiene que tomar el empresario MIPyME son de alto riesgo económico, principalmente cuando es él mismo quien dirige sus negocios dentro de una situación de crisis en el mercado. La historia económica nos revela que las crisis en los mercados son muy frecuentes y multifacéticas. Es por este motivo que el empresario MIPyME debe comprender la manera en que las variables del entorno económico afectan a su empresa para prepararse para tomar las decisiones que atemperen el impacto adverso que el mismo pueda tener (Saavedra, 2016).

### 1.3 Competitividad en las MIPyME

La competitividad se define como la integración de países y productos al mercado internacional, mismo que depende las particularidades tanto de la oferta como de la demanda (Dussel, 2001). Ésta se encuentra relacionada con la facultad para mejorar el nivel de vida de los habitantes, de producir altos niveles sostenidos en la productividad, de acceder eficazmente en los mercados internacionales, etc. (Padilla, 2006).

Ahora se presentan algunos conceptos de competitividad en el ámbito empresarial, para fines de la presente investigación. Es importante remarcar la importancia de contar con esta característica en las empresas, ya que, como dicen Porter (1990) y Krugman (1994) las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.

Solleiro y Castañón (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías; todo en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales.

A su vez, la competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

Es también la competitividad empresarial la capacidad de una empresa para, al mismo tiempo que contienda con otras organizaciones, conseguir un lugar competitivo favorable que le permita tener un desempeño más alto que el de las empresas rivales (Rubio & Aragón, 2006). Por su parte, nuevamente Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo su control; complementario a esto señalan que también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos. Como se mencionó anteriormente, este es un elemento que debe de estar presente en las MIPyME que deseen permanecer en el mercado, y será un elemento que se pretende identificar en las empresas participantes en la investigación.

#### **1.4 Teoría del Entorno Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo**

Una vez descrito lo anterior, se considera importante resaltar la característica VUCA del entorno en que vivimos, pues se ha demostrado que, anteriormente el mundo ya se ha enfrentado a situaciones similares de crisis de diferente índole de talla mundial como la que atravesamos hoy en día, es decir, la pandemia del Covid-19. Por lo que el reconocer y aceptar esta característica de constante cambio, propia del entorno, puede contribuir a enfrentar de una mejor manera las crisis venideras, que, con base en la historia, se puede predecir que se presentarán.

Entonces la Teoría del entorno VUCA, responde al acrónimo inglés formado por los términos *Volatility* (V) o volatilidad, *Uncertainty* (U) o incertidumbre, *Complexity* (C) complejidad y *Ambiguity* (A) ambigüedad; y se describe como aquel entorno en el que se mueven las organizaciones en la actualidad y se caracteriza por tener estos elementos presentes. Este término fue usado por primera vez por los soldados norteamericanos en 1987, basado en las teorías de liderazgo de Nanus y Bennis (Codreanu, 2016).

Cada dimensión de la Teoría VUCA es distinta y única y requiere un curso de acción y respuestas totalmente diferentes a las que los demás elementos o dimensiones necesitan (Bennet & Lemoine, 2014). Respecto a estos elementos que conforman el mundo VUCA se dice que:

- Volatilidad: es definida por el Diccionario de la Lengua Española como mudable o inconstante. La volatilidad captura las fluctuaciones repentinas, extremas y multiniveles en los ámbitos de la economía, sociopolítica y geopolítica e indica la dificultad de identificar y describir estos cambios a manera de patrón, tal y como se hace en situaciones estables, en el curso de los eventos se puede predecir con certidumbre (Bennet & Lemoine, 2014).
- Incertidumbre: suele definirse como “la carencia de información sobre eventos externos a la organización que experimenta el sujeto en función de sus esquemas mentales” (Yanes y Oreja, 2005). La incertidumbre no es volatilidad, una situación volátil es una en la que el cambio es probable, pero éste puede llegar rápidamente y en diferentes magnitudes; por el otro lado una situación incierta, no es tan volátil, de hecho, puede que en ésta no haya cambios en lo absoluto (Bennet & Lemoine, 2014).

En la incertidumbre no se cuenta con suficiente información para indicar que un cambio volátil se está aproximando. Debido a que la incertidumbre existe en la falta de información adecuada, para atenderla, simplemente es necesario obtener información. La inversión aquí implicaría métodos de recopilación, interpretación y compartir información (Bennet & Lemoine, 2014).

- Complejidad: La manera más directa de una organización para atacar la complejidad es simplificar la situación a través de adoptar una estructura que refleje la situación del ambiente. Las investigaciones han demostrado consistentemente que las organizaciones que se auto adaptan para igualar el cambio ambiental, se desempeñan en un nivel mayor que aquellas que



mantienen su estructuras y procesos pasados ante un ambiente de negocios cambiante. Las organizaciones deberían de estar estructuradas para alinearse a y tomar ventaja de la complejidad ambiental en lugar de luchar en contra de ésta (Bennet & Lemoine, 2014).

- **Ambigüedad:** está presente en situaciones en las que existen dudas acerca de la naturaleza de las relaciones de causa y efecto. Una situación ambigua típicamente gira alrededor de un producto, mercado, innovación u oportunidad totalmente nuevas. En una situación incierta se puede predecir lo que puede pasar si se junta suficiente información, pero en una situación ambigua, hay muy pocos antecedentes históricos para determinar los resultados de ciertas causas o rumbos de acción. En el caso de la ambigüedad, se cree que la clave del éxito es que existan opciones y la experimentación (Bennet & Lemoine, 2014).

Entonces, dado que el entorno es siempre cambiante, los empresarios y dirección de las organizaciones deberán de estar perpetuamente atentas a éste mediante un análisis permanente, que se tome como base para la toma de decisiones (Hernández, 2016).

### **1.5 Resiliencia Empresarial**

Aceptando entonces el hecho de que vivimos en un mundo VUCA volátil, incierto, complejo y ambiguo es que pasamos al estudio de la resiliencia empresarial, la cual es uno de los conceptos centrales del trabajo. La palabra que tiene su origen en el latín *resiliens*, *-entis*, participio del verbo *resilīre*, 'saltar hacia atrás, rebotar', 'replegarse'. (Fondéu RAE, 2020). Este concepto busca entender las diferentes respuestas a cambios exógenos e impactos que dirigen hacia innovaciones (Williams & Vorley, 2014 citado en Dahles & Susilowati, 2015).

Por su parte, en el contexto de negocios, la resiliencia es la capacidad de una empresa para sobrevivir, adaptarse y crecer en medio de un cambio turbulento. Los

negocios resilientes son capaces tanto de recuperarse de perturbaciones, como de mostrar capacidades adaptativas, lo que puede llevar a cambios de gran alcance en el concepto general de negocio (Fiksel, 2006, citado en Dahles & Susilowati, 2015).

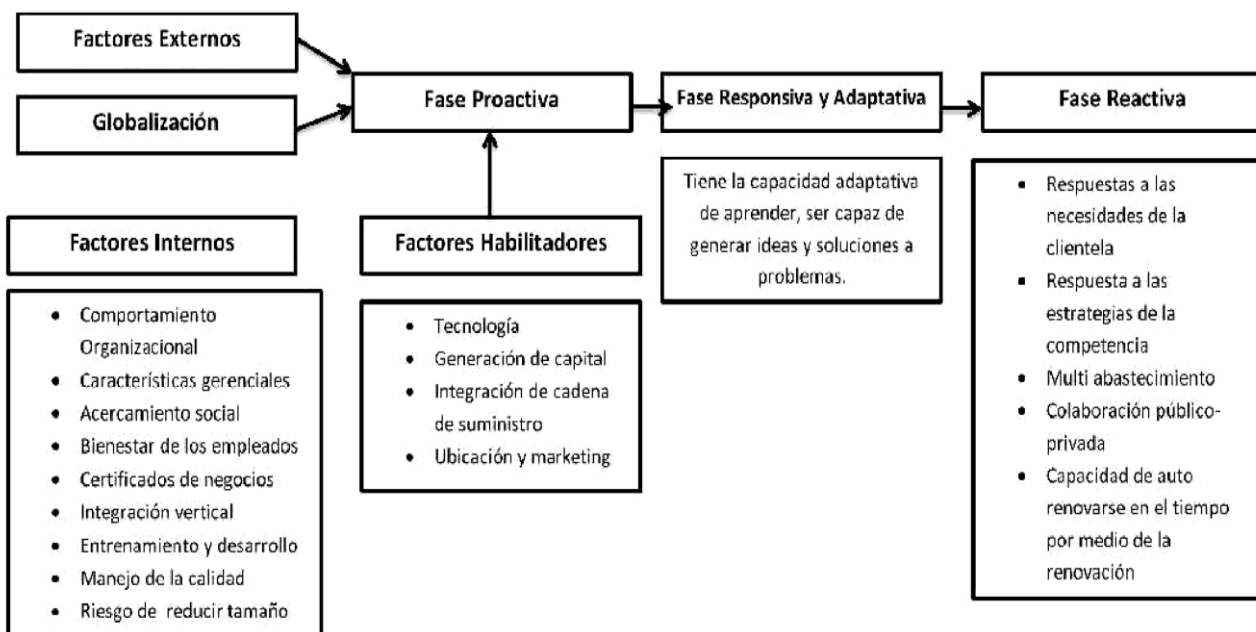
Siguiendo el mundo empresarial, la resiliencia es entendida como el manejo de crisis y la continuidad del negocio, así como la habilidad de responder a todos los tipos de riesgos que las organizaciones enfrentan, yendo desde las amenazas del ciberespacio hasta los desastres naturales y muchas otras más. Además de atender las consecuencias de un accidente mayor, la resiliencia empresarial se relaciona con la habilidad de un negocio para adaptarse al nuevo entorno y circunstancias seguidas de tal accidente ([www.itgovernance.co.uk](http://www.itgovernance.co.uk), 2020).

Por otro lado, Hadi (2020) se refiere a la resiliencia empresarial como un atributo poseído por una compañía que consta de tres etapas: empezando desde (a) la fase proactiva de anticipación (antes de la turbulencia), (b) las fases responsiva y adaptativa (cuando la turbulencia está sucediendo) y (c) la fase reactiva (después de que la turbulencia pasa).

El marco conceptual de Hadi presentado a continuación identifica el proceso directamente desde la fase proactiva, la responsiva, la adaptativa y la reactiva. Así que la dirección del proceso va en reversa de la fase reactiva hacia la fase proactiva, y como resultado, el ritmo siempre rota, a continuación, se muestra un gráfico con el proceso:

### Gráfico 3

#### Marco Conceptual de la Resiliencia Empresarial de las MIPyME



Elaboración propia con base en Hadi, 2020.

La resiliencia también es vista desde diferentes perspectivas. Por un lado, existe la corriente de autores que la definen como una propiedad que se activa ante las crisis, que algunas personas la tienen y otras no, las que la poseen, por sus propias características y convicciones mentales, pueden superar las crisis y seguir adelante (Krueger, 2003 citado en Chávez & Latorre, 2020).

Sin embargo, existe también la otra corriente de autores como Korber & McNaughton (2016); Weick & Suttcliffe (2001); Sutcliffe & Vogus (2003) que la definen como la capacidad intrínseca de una organización para adaptarse y reorganizarse cuando se encuentra en medio de las perturbaciones del entorno o de procesos de estrés continuo, promoviendo el crecimiento y competencia organizacional; ven a la resiliencia como un proceso dinámico y no como una característica o propiedad. Desde esta perspectiva y de acuerdo con los autores, se trata de un proceso de recuperación, transformación y aprendizaje para desarrollar nuevas capacidades y formas de reconstruir ventajas competitivas (Chávez & Latorre, 2020).

En la resiliencia empresarial entra también el proceso de la creación de sentido o *sense making* de Weick (1998), concepto que se refiere al proceso en el que los integrantes de una organización construyen un significado frente a situaciones de alta complejidad e incertidumbre, mismos que causan rupturas o cambios en las rutinas organizacionales. No es únicamente interpretativo, sino que implica tomar decisiones y actuar con base en lo que se interpreta (Wicks, 2002; Kayes, 2004; Vendelo y Rerup, 2009; citados en Chávez & Latorre, 2020).

Es decir, que las empresas deben prepararse y generar capacidades y habilidades que les permitan ser resilientes en el momento en que sucedan choques organizacionales que alteren sus rutinas. En el presente trabajo se tomará entonces la resiliencia empresarial, que incluye la capacidad de cambiar, recombinar y crear recursos y procesos, así como modificar rutinas, con el fin de adaptarse a un entorno incierto y con susceptibilidad de sufrir cambios abruptos, como la pandemia del COVID-19.

Es decir, se pretende aproximarse a las acciones de resiliencia empresarial expresadas en prácticas y decisiones concretas ejecutadas por los empresarios y sus equipos para hacer frente a la crisis, esto para realizar un análisis de cómo es que han reconfigurado rutinas, habilidades y capacidades. Con esto, lo que se trata es poder identificar cuáles son las prácticas o acciones necesarias para sobrellevar este proceso de cambio en el contexto de crisis, cuáles son las habilidades y capacidades con las que ya contaban las empresas antes de la pandemia y si fue necesario modificarlas, de qué manera lo hicieron (tanto para mantenerse en el nicho de mercado en el que estaban o para cambiar hacia otros).

## 1.6 Las crisis organizacionales y el manejo de crisis

Los investigadores han resaltado las características generales de una crisis, éstas incluyen cambios sorprendentes en un sistema o en sus partes, una amenaza a la existencia de las organizaciones, poseen también la característica de tener una baja probabilidad de que ocurran y tienen una gran influencia y muy poco tiempo para la toma de decisiones (Pearson y Clair, 1998).

Las investigaciones acerca de los resultados de las crisis tornan alrededor de diferentes áreas, tales como cambio en las relaciones de los actores involucrados en una empresa, o los efectos de adaptación y aprendizaje en las compañías y la supervivencia en situaciones de crisis (D'Aveni, R.A. y MacMillan, I.C., 1990). Las crisis no siempre traen consigo implicaciones negativas, diversas investigaciones también resaltan el efecto positivo de las crisis y desastres. Éstas situaciones ayudan a estimular los enfoques de innovación de las empresas e identificar nuevos mercados (Faulkner, 2001).

Muestran también que la visión del administrador o gerente acerca de si la crisis es una amenaza o una oportunidad resulta muy importante, ya que de ésta depende la manera en que el administrador la manejará. Los administradores que principalmente perciben peligro en las crisis, generalmente reaccionan de manera emocional y operan con un sentido de oportunidades reducidas en mente. Por el otro lado, las crisis también pueden ser percibidas de manera positiva y llevar a un enfoque de trabajo flexible y abierto en la administración (Kraus, 2020).

En su trabajo más reciente, Wenzel et al. (2020). Proponen cuatro respuestas estratégicas ante las crisis:

1. Reducción. Significa que la empresa toma medidas para reducir sus costos y complejidad. De la reducción pueden surgir consecuencias positivas o negativas. Como una respuesta directa a una situación de crisis, la medida de reducción de costos tiene un efecto especialmente positivo en mantener la liquidez y proveer un fundamento sólido para recuperación a largo plazo (Pearce, J.A. y Robbins,

D.K., 1994). Por otro lado, a las estrategias de reducción se les atribuye muy seguido el decremento en el desempeño (Barker y Duhaime, 1997).

Específicamente en las crisis de larga duración, ésta estrategia asegura un cambio en el uso de recursos y de la cultura de la compañía.

2. Perseverancia. Ésta se enfoca en mantener las operaciones en curso de la empresa. Stieglitz et al. (2016) explican el efecto positivo de una estrategia perseverante por el hecho de que los cambios estratégicos frecuentes reducen el valor de una renovación estratégica. Wenzel et al. (2020) resumen que el corazón de esta estrategia se trata de no empezar la renovación estratégica en un momento erróneo, y que su éxito está ligado a la duración de la crisis, entre más dure la crisis, más escasos se vuelven los recursos.
  
3. Innovación. Se enfoca en la renovación estratégica de la empresa. Una crisis habilita a las empresas a pensar abiertamente acerca de nuevas cosas, incluso puede ayudar a las compañías a vencer la inercia organizacional y reflejar en la viabilidad del modelo de negocio. En el proceso en el que las compañías reconocen cuáles partes de su modelo de negocio son más robustas que otras (por ejemplo, ciertos productos o líneas de servicio, enfoques particulares de creación de valor, etc. (Clauss, 2017)), se pueden identificar oportunidades para innovar el modelo del negocio; las investigaciones muestran que la innovación del modelo de negocio es detonada por desarrollos externos, tales como cambios en el ambiente competitivo o nuevas tecnologías. Wenzel et al. (2020) resumen que el innovar es una estrategia de respuesta que tiene efectos sustentables y que pueden hacer a la empresa más fuerte para el futuro.
  
4. Salida. Es la última estrategia posible si las otras estrategias no resultaron exitosas. Sin embargo, la salida exitosa de una empresa puede liberar nuevos recursos (Carnahan, 2017) y crear nuevas oportunidades. La salida, en otras palabras, puede llevar a una renovación estratégica y la creación de una nueva empresa.

## **CAPÍTULO II. Marco Contextual**

### **2.1 Coronavirus en México**

En el presente capítulo se provee información acerca del impacto de la pandemia del Covid-19 en las MIPyME de México, las acciones efectuadas por las empresas, así como de las políticas implementadas por parte del gobierno mexicano para ayudar a las empresas a hacer frente de una mejor manera a la presente crisis.

#### ***2.1.1 Políticas de apoyo a las MIPyME en contexto COVID-19 en México***

A continuación, se describen las acciones de las políticas de apoyo a las MIPyME y de defensa de la competencia en México en pro del desarrollo productivo, detallando cómo ha reaccionado frente a la crisis sanitaria causada por la pandemia del Covid-19 y la manera en que se está preparando para apoyar la reactivación económica post pandemia, con el propósito de identificar buenas prácticas de parte del país.

El punto de partida es el mapeo de políticas, normas y programas hecho por la CEPAL, el cual se enfocó en nueve países seleccionados: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Uruguay. A través del cual se logró resaltar un conjunto de 180 medidas, clasificadas en cuatro áreas, según sus objetivos generales. Resulta importante mencionar que, de los nueve países analizados, México es el que presenta el menor número de medidas implementadas, contando con tan sólo diez. A continuación, se muestra una tabla con los objetivos generales de las áreas, así como el número de medidas identificadas en total en los 9 países de cada una de éstas (Zurita & Dini, 2021).

**Tabla 12**

*Número de medidas de apoyo a las MIPyME según objetivo*

<b>Área</b>	<b>Objetivos Generales</b>	<b>Medidas</b>
Liquidez	Mantener la liquidez en el corto plazo: estas medidas incluyen la postergación de pagos de servicios básicos, cargas tributarias, contribuciones patronales y obligaciones crediticias	47
Empleo	Protección del mercado laboral: estas medidas contemplan el pago por parte del Estado de una parte de los salarios y aportes patronales, normas para limitar los despidos, así como la flexibilización en los términos contractuales (reducciones de jornada o suspensión de contratos).	38
Apoyo a la producción	Fomentar la producción de bienes y servicios: estas medidas consideran especialmente el apoyo al emprendimiento y la innovación en soluciones para enfrentar la pandemia, así como acciones para impulsar la reactivación de actividades productivas (protocolos bioseguridad, plataformas de venta en línea, entre otras). Se incluye también la simplificación de trámites.	39
Financiamiento	Facilitar el acceso a crédito: estas medidas incluyen la creación de nuevos programas y la mejora de programas existentes, con respecto a los montos de los créditos, requisitos de acceso, ampliación de plazos de pago, etc. Se incluyen tanto líneas de crédito especiales como fondos de garantía.	56

Fuente: Elaboración propia con base en (Zurita & Dini, 2021).

Desde el 2002 México establece la Ley para el desarrollo de la competitividad de las MIPyME, y la Secretaría de Economía, a través de la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP), es la entidad encargada de su aplicación; tiene el rol de coordinar un entorno favorable para el desarrollo competitivo de las MIPyME con las diferentes autoridades a nivel federal, estatal y municipal. La UDP opera a través del Programa Nacional para el Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), y a partir de octubre de 2019, absorbe las funciones del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), con lo cual opera también a través del Fondo Nacional Emprendedor (Zurita & Dini, 2021).

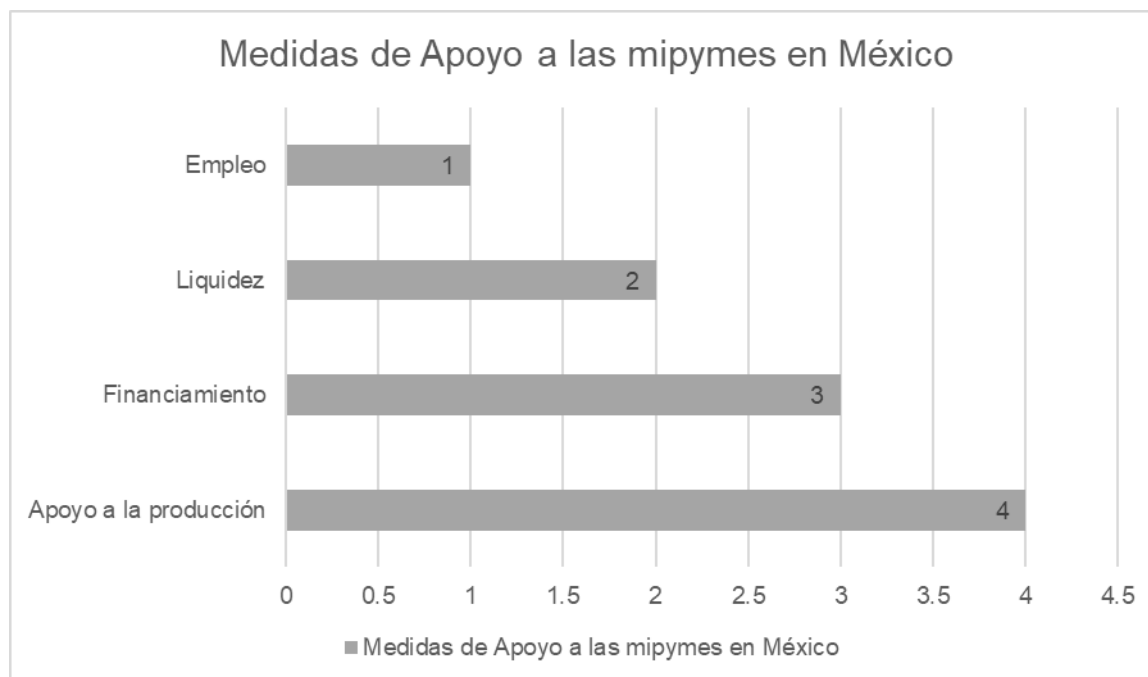


Por otro lado, el PRONAFIM otorgaba financiamiento estratégico a instituciones de microfinanzas para ampliar la cobertura y colocación de microcréditos previo a la crisis del COVID-19; y en el contexto de la pandemia, modifica su operación para asignar recursos de forma directa y eliminar la parte de intermediación. Es importante mencionar que el apoyo a las MIPyME en el contexto de la pandemia se sienta en los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.

Con base al mapeo realizado por la CEPAL, se pueden resaltar 10 medidas en México hasta diciembre del 2020, que ha implementado para apoyar a las MIPyME en el marco de la emergencia del COVID-19 (Zurita & Dini, 2021), las cuales se pueden apreciar en el siguiente gráfico:

#### Gráfico 4

*Medidas de Apoyo a las MIPyME en México*



Fuente: Elaboración propia con base en (Zurita & Dini, 2021).

Los esfuerzos del gobierno mexicano se centraron en 3 pilares:

- i) entrega de créditos a micro y pequeñas empresas;
- ii) continuidad a los programas de bienestar; y
- iii) construcción de proyectos de infraestructura con presupuesto público.

Las estrategias han apuntado a proteger a los negocios más pequeños y vulnerables ya que, de acuerdo con el INEGI más de un millón de MIPyME cerraron definitivamente por la pandemia (Zurita & Dini, 2021). En la siguiente tabla se muestran las medidas implementadas de acuerdo a su clasificación:

**Tabla 13**

*Medidas de apoyo a las MIPyME en México*

Categoría	Medida
Liquidez	<p>Autorización la permanencia de tarifas de bajo consumo para usuarios de energía eléctrica de servicio doméstico, el siguiente edicto se publicó en el Diario Oficial de la Federación: el aumento de consumo de energía eléctrica realizado por usuarios domésticos durante la pandemia no se considerará para el cálculo del consumo promedio mensual que define una reclasificación de tarifas (DOF del 17 de abril de 2020).</p> <p>En pagos de capital o intereses hasta por 4 meses, diferimiento total o parcial con posibilidades de extensión por dos meses adicionales, a créditos vigentes al 28 febrero de 2020. Los saldos se podrán congelar sin cargo de intereses, esto abarca créditos personales, créditos de nómina, tarjeta de crédito y microcrédito, así como créditos comerciales dirigidos a personas morales o físicas con actividades empresarial, incluido los agropecuarios. (CNBV 16/2020 del 25 de marzo de 2020).</p>
Empleo	<p>Procuraduría digital: En abril del 2020 es lanzada la herramienta virtual para protección de los derechos laborales por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social con la Procuraduría de la Defensa del Trabajo. A través de ésta se brinda asesoría legal y seguimiento a casos de despido y suspensión temporal de labores sin goce de sueldo por causa del COVID-19.</p>
Financiamiento	<p>Programa de crédito a la palabra (de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares): creado para atender las necesidades de financiamiento de los micro negocios formales, informales, empresas y personas que trabajan por cuenta propia. El apoyo financiero se entregó a partir</p>

	<p>del 4 de mayo a través de bancos participantes en el programa, por un monto de hasta 25.000 pesos (aprox. USD 1.263) por negocio, se entregan vinculados con un compromiso solidario de los beneficiarios para devolver los recursos en un plazo de tres años, con tres meses de gracia y una tasa de interés anual del 6%. El programa contempla dos modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito a la palabra: para micronegocios familiares no agropecuarios con mínimo 6 meses de operación.</li> <li>• Apoyo solidario a la palabra: creado para empresas que mantuvieron el promedio de su plantilla de trabajadores del primer semestre del 2020 con corte al 15 de abril. Se extendió a trabajadores independientes y personas trabajadoras del hogar, con afiliación voluntaria al Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) vigente al 30 de abril de 2020 (DOF del 7 de mayo de 2020).</li> </ul> <p>Programa de microcréditos para el bienestar conocido como Programa de Tandas del Bienestar (PTB): dirigidos a negocios familiares de microempresarios, comerciantes y artesanos con al menos 6 meses de operación.</p> <p>El programa entrega apoyo monetario bajo un esquema de cuatro montos consecutivos de \$6.000, \$10.000, \$15.000 y \$20.000 pesos (aprox. USD 303, USD 505, USD 758, USD 1.010 respectivamente) con tasa de interés cero. Se cuenta con 10 meses para hacer los reembolsos para acceder al monto del siguiente apoyo.</p> <p>Crédito de Apoyo 10 mil del Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (FONACOT): Se consignarán 3 mil millones de pesos (aprox. USD 151.5 millones) para dar créditos por 10 mil pesos (aprox. USD 505), con un costo anual del 10% que se pagarán en 33 cuotas mensuales con un periodo de gracia de 3 meses.</p>
Apoyo a la producción	<p>MIPyME MX: plataforma para MIPyME de la Secretaría de Economía que consolida información y herramientas para ayudar a las empresas en cinco dimensiones: aprender, emprender, vender, crecer y exportar.</p> <p>Mercado Solidario: plataforma perteneciente a la Secretaría de Economía que funge como un espacio de socialización para intercambio de información comercial para las MIPyME afectadas por la pandemia.</p> <p>E-ruedas de negocios: dirigido a pequeñas y medianas empresas exportadoras para generar citas de negocios con potenciales empresas compradoras y participar en talleres sobre temas de interés para acceder a mercados específicos.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL (2021).

La implementación de las medidas de apoyo mencionadas anteriormente trajo consigo tanto logros, como desafíos dadas las particularidades del país, de sus empresas y sus habitantes. En la siguiente tabla 14, se exponen los principales logros, desafíos y perspectivas hacia la recuperación, desde el punto de su aporte hacia la construcción de estrategias de reactivación económica del país:

**Tabla 14**

*Desafíos de Implementación y Perspectivas hacia la Reactivación Económica, México*

Estrategias	Logros en la implementación	Desafíos	Perspectivas
Financiamiento Empresarial	<p>Entrega de recursos directos: Eliminación de la intermediación para la entrega de microcrédito. Las transferencias monetarias acreditadas se realizaron directamente al beneficiario. Más de 1.5 millones de micronegocios recibieron USD. 1.000.</p> <p>Fortalecimiento del Banco de Bienestar como banca de primer piso, para garantizar el acceso a servicios financieros.</p>	<p>La inclusión financiera demanda educación financiera para apoyar el manejo eficiente de los recursos. Se sabe que muchas veces el manejo del crédito, es para pagar otros créditos. Es preciso dar una orientación acerca del manejo de crédito.</p>	<p>Se proyectaba que Banca de bienestar tendría una mayor cercanía territorial. De las 2,700 sucursales que se estimaba tener para el 2021, a marzo del 2020, únicamente cuenta con 250 funcionando.</p>
Transformación Empresarial	<p>Apoyo a las ventas por internet a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• MIPyME MX: la plataforma tiene un trabajo continuo para consolidar herramientas y contenidos.</li> <li>• Mercado Solidario: los negocios locales se registran y visibilizan sus productos o servicios, de modo que el consumidor los identifica fácilmente.</li> <li>• Data México: plataforma para</li> </ul>	<p>Uno de los desafíos es reducir las brechas mejorando la inclusión, debido a que existen aún problemas de conectividad en varias localidades.</p> <p>Para que las MIPyME puedan cumplir con las regulaciones, se necesitan realizar ajustes a la normativa. Esto identificando las problemáticas que estorban el</p>	<p>Se está trabajando en estrategias que apoyen el desarrollo de capacidades digitales segmentadas, para la digitalización de las MIPyME.</p>

	empresas medianas que facilita el acceso a información, permitiendo así bajar los costos de transacción.	desarrollo de las MIPyME.	
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en CEPAL (2021).

Se reitera que, a pesar de ocupar México el segundo lugar en la economía de América Latina, y el segundo lugar en población también, fue el país que menor número de medidas de apoyo implementó, situación que se ve reflejada en su población y tejido empresarial.

### **2.1.2 Afectación del Coronavirus a las MIPyME del sector de servicios en la Ciudad de México**

Se ha comenzado a realizar un análisis de la evolución de la afectación y del comportamiento de las micro empresas del sector de Servicios de la Ciudad de México derivadas de la crisis causada por la pandemia del Covid-19, ya que se ha considerado importante identificar las diferencias entre las empresas que sobrevivieron, las que cerraron y las de nueva creación.

Investigaciones realizadas acerca del impacto de previas pandemias han mostrado que los países, las industrias y las empresas sufren significativamente las consecuencias de una pandemia global. La demanda declina porque los consumidores reducen sus compras de bienes no esenciales y de servicios como los de entretenimiento o viajes. En estas situaciones los despidos aumentan, esto reduce la capacidad general de pago de la sociedad, como resultado muchos sectores de servicios y manufactura han tenido que cerrar sus operaciones (Cahyanto et al., 2016, McKercher y Chon, 2004, citado en Sascha 2021).

Otro factor que incide en la respuesta inmediata a un evento inesperado que ponga en riesgo la continuidad del negocio es la falta de cultura de planeación orientada a riesgos de alto impacto y baja probabilidad de ocurrencia, como pueden ser

desastres naturales, otras pandemias, guerras, huelgas, robos, entre otros (Aven, 2015).

El pasado mayo del 2021 con la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO) explicó que la afectación que registró el sector terciario del país fue grande, pues de marzo del 2020 a marzo del 2021 para el sector de servicios la pérdida fue de casi 1.6 billones de pesos, esto fue resultado de las restricciones que se tuvieron durante 12 meses como parte de las medidas de contingencia sanitaria. Para el sector del turismo, sus transacciones disminuyeron en un 75%, lo que se traduce en una pérdida de más de 137 mil 132 millones de pesos. Algunas de estas empresas aún no logran su reactivación.

Aunado a esto, la pandemia causó pánico en la sociedad, lo cual orilló al consumidor a evitar comprar de la manera en que lo hacía antes, acudiendo a tiendas o supermercados e incluso cambió su estilo de vida y comportamiento tomando como principal forma de consumo las compras vía internet. Las empresas y los individuos cambiaron sus hábitos de consumo en relación a muchos productos (García-Villagrán et al., 2020).

La CONCANACO comenta también que se calcula que la recuperación tomará varios años para llegar a las ventas que se tenían antes de la pandemia del Covid-19, ya que la economía de los países depende también del entorno económico global y que se logren mantener indicadores macroeconómicos estables.

Por otro lado, en el año 2020 el INEGI realizó la captación de dos eventos y uno en 2021 de las Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE) de cobertura nacional para conocer la situación y afectaciones en las empresas causadas por el COVID-19. La más reciente encuesta es nacional, con información de febrero del 2021, y cuya población de estudio fueron las empresas grandes y MIPyME pertenecientes a los tres sectores: Industria, comercio y servicios (ECOVID-IE, 2021).

Esta encuesta se realizó para servir como un acercamiento para medir el pulso de las empresas y dar a conocer el panorama de los últimos meses en los que el país, su economía y su gente han sido afectados por la actual pandemia, aunque se sabe que, derivado de la naturaleza cambiante y ritmo propio de la contingencia, los resultados pueden cambiar de un momento a otro (ECOVID-IE, 2021).

Los eventos de la encuesta ECOVID-IE están clasificados de la siguiente manera:

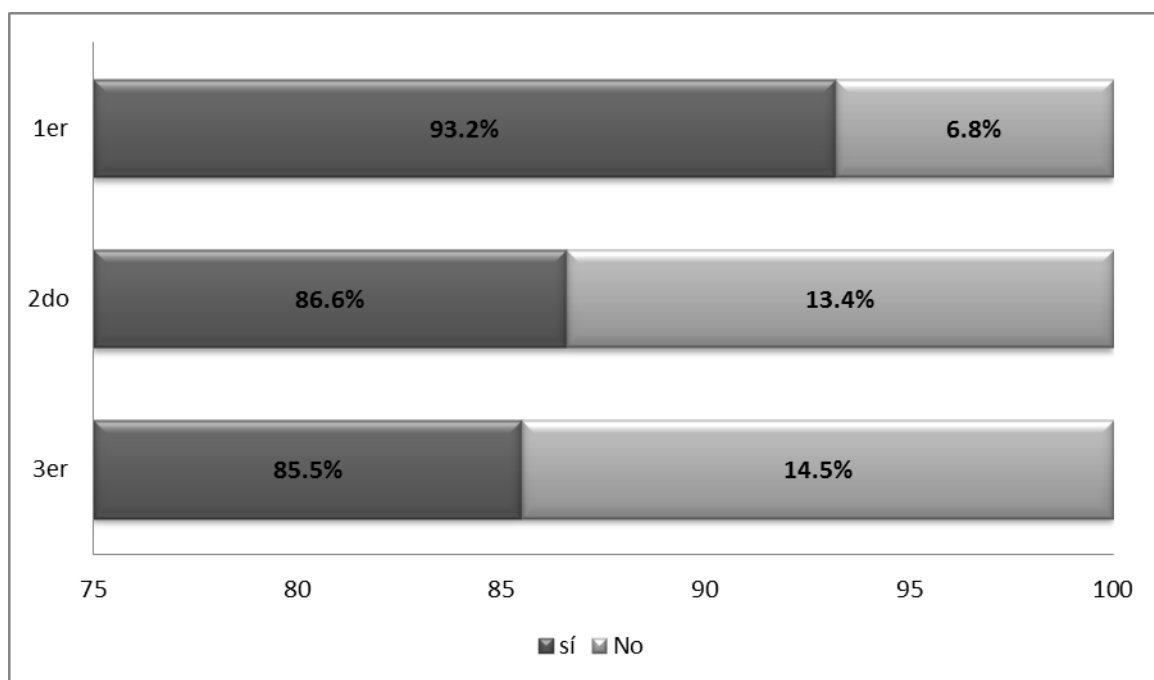
- ECOVID-IE Primera ronda: del 7 de mayo al 12 de junio de 2020.
- ECOVID-IE Segunda ronda: del 1 de septiembre al 16 de octubre de 2020.
- ECOVID-IE Tercera ronda: del 1 al 31 de marzo de 2021.

En el siguiente gráfico se presentan los porcentajes de empresas según su condición de afectación, siendo notable que el periodo de mayor afectación a las empresas fue el primero, es decir, el correspondiente a abril del 2020, con una notable tendencia a la baja. Se menciona que el 85.5% empresas del país opinó haber tenido algún tipo de afectación originado por la pandemia. En la segunda edición, la proporción fue de 86.6% y en la primera, de 93.2 % (ECOVID-IE, 2021).

Vale la pena recalcar que, la principal afectación que reportaron tener las empresas en la tercera encuesta realizada fue: la disminución de ingresos con un 73.8%, en segundo lugar, fue la baja de demanda con un 50.2% y el tercer lugar la escasez de insumos y/o productos con un 29.2%; en cuarto y quinto lugar de afectaciones se tiene la reducción de personal y de remuneraciones y/o prestaciones respectivamente (ECOVID-IE, 2021).

### Gráfico 5

*Empresas según condición de afectación.*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

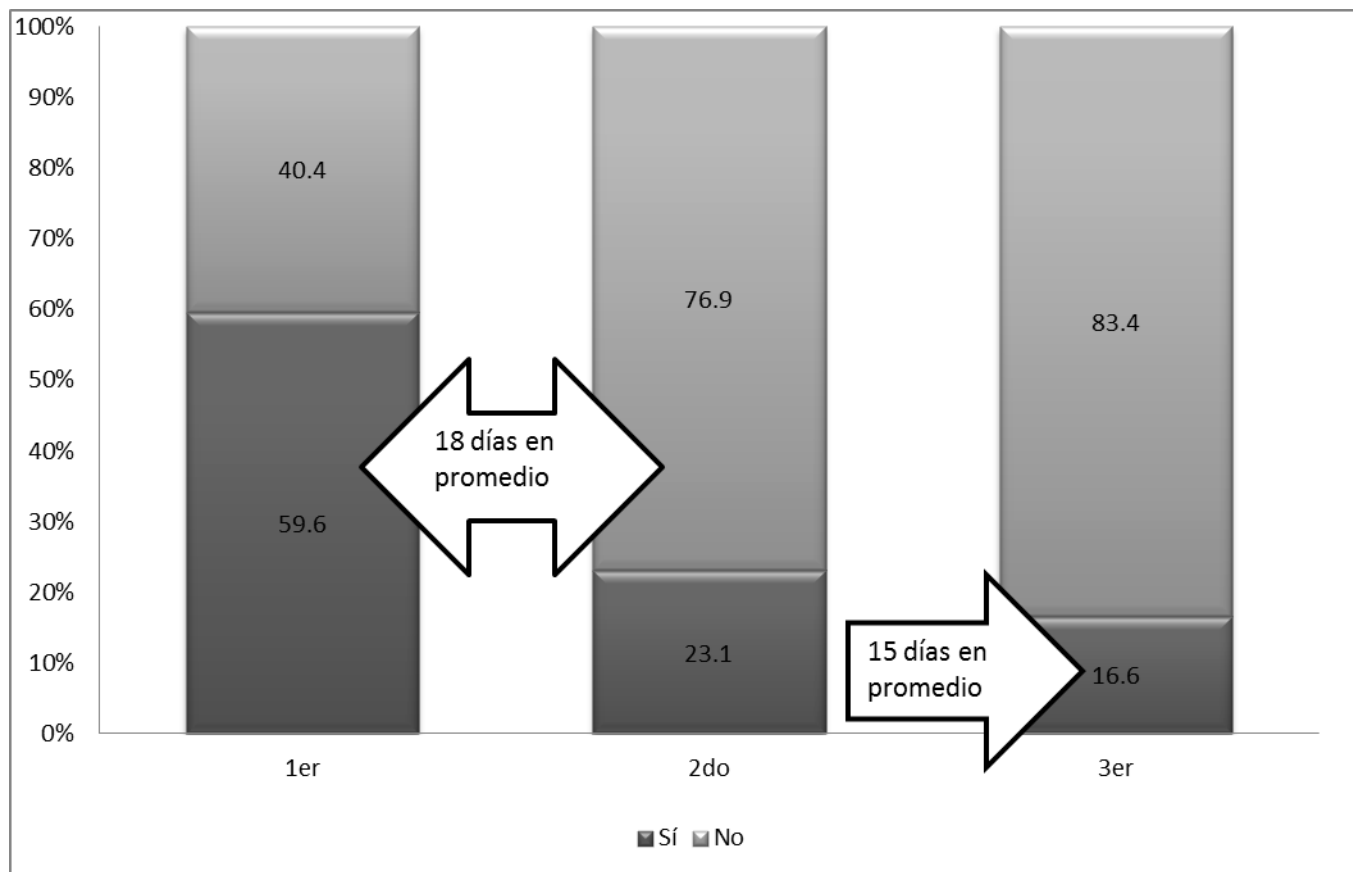
Gran parte de las afectaciones a las empresas fueron causadas por los cierres temporales de los establecimientos de actividades clasificadas como no esenciales, acción que forma parte de las medidas de contingencia sanitaria cuando el semáforo epidemiológico de México se encuentra en color rojo (ECOVID-IE, 2021).

A continuación, se muestran los porcentajes de empresas que tuvieron que cerrar de manera temporal o que tuvieron paros técnicos, siendo la primera etapa (abril 2020) la de mayor afectación, con una fuerte tendencia a la baja también. En el periodo de la primera encuesta 59.6% de las empresas aplicaron cierres temporales o paros técnicos; en el segundo periodo la proporción fue de 23.1% y en la tercera (febrero, 2021) 16.6% (ECOVID-IE, 2021).



## Gráfico 6

### *Empresas con cierres temporales o paros técnicos*

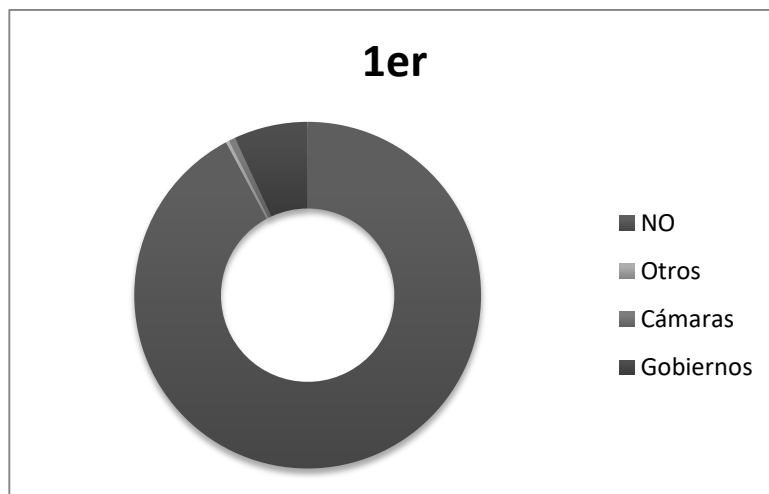


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Derivado de esta crisis ocasionada por la pandemia las empresas necesitaban apoyo para poder subsistir, sin embargo, la siguiente información graficada muestra que el porcentaje de empresas que recibieron algún tipo de apoyo, fue muy pequeño e igualmente fue disminuyendo, pasando del 7.8% en el primer periodo (abril 2020) a únicamente el 3.8% en el tercer periodo (febrero 2021) (ECOVID-IE, 2021).

**Gráfico 7**

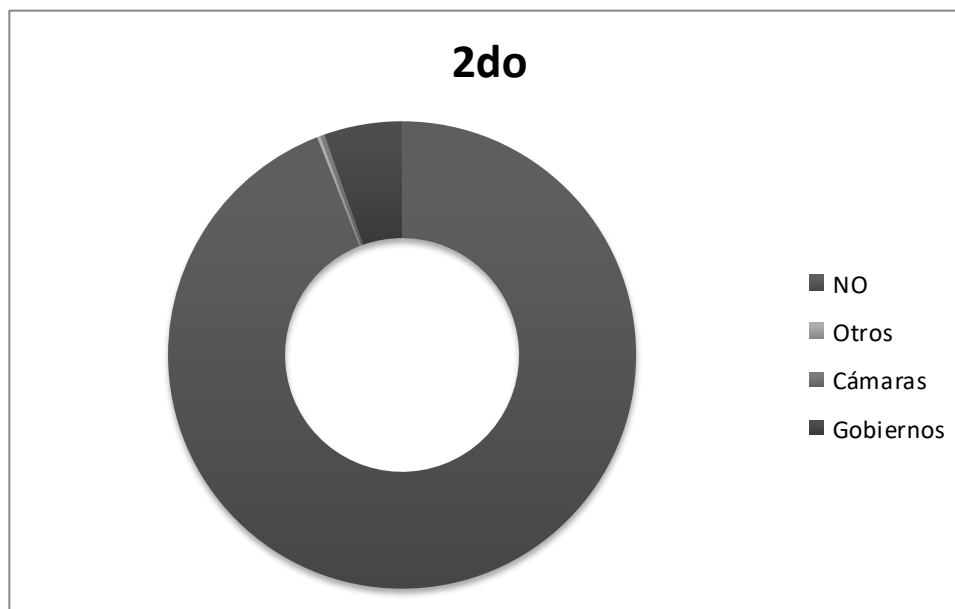
*Empresas según condición de apoyos recibidos. Primer Periodo*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

**Gráfico 8**

*Empresas según condición de apoyos recibidos. Segundo Periodo*

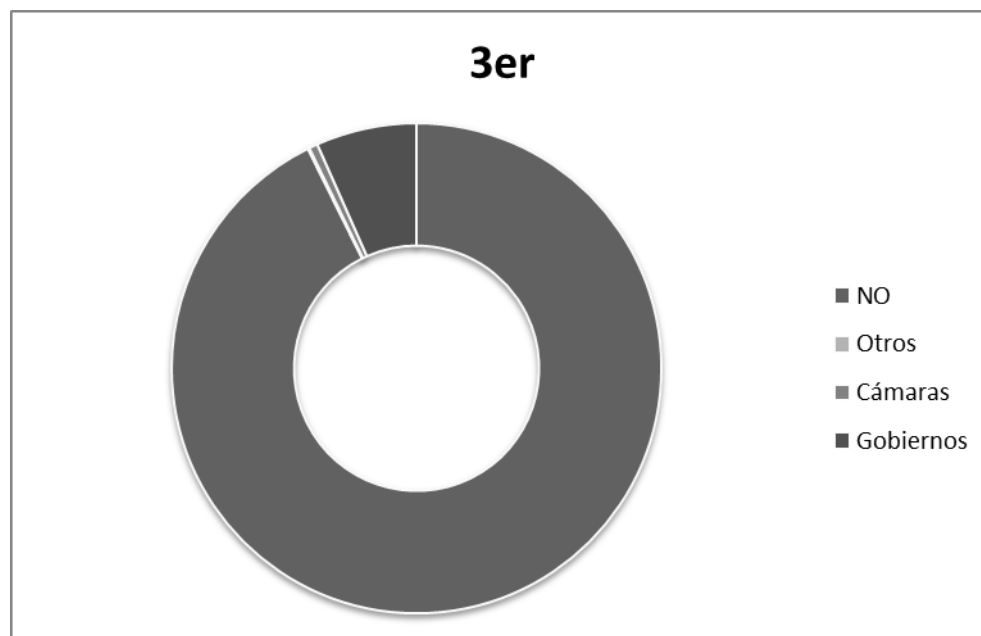


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Tal y como se puede observar el porcentaje de empresas que no recibieron ayuda, no decreció del primero al segundo periodo, lo que causó el debilitamiento y muerte de gran cantidad de empresas en nuestro país al tener, éstas, que tratar de salir adelante con sus propios recursos limitados en medio de la presente crisis.

### Gráfico 9

*Empresas según condición de apoyos recibidos. Tercer periodo*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

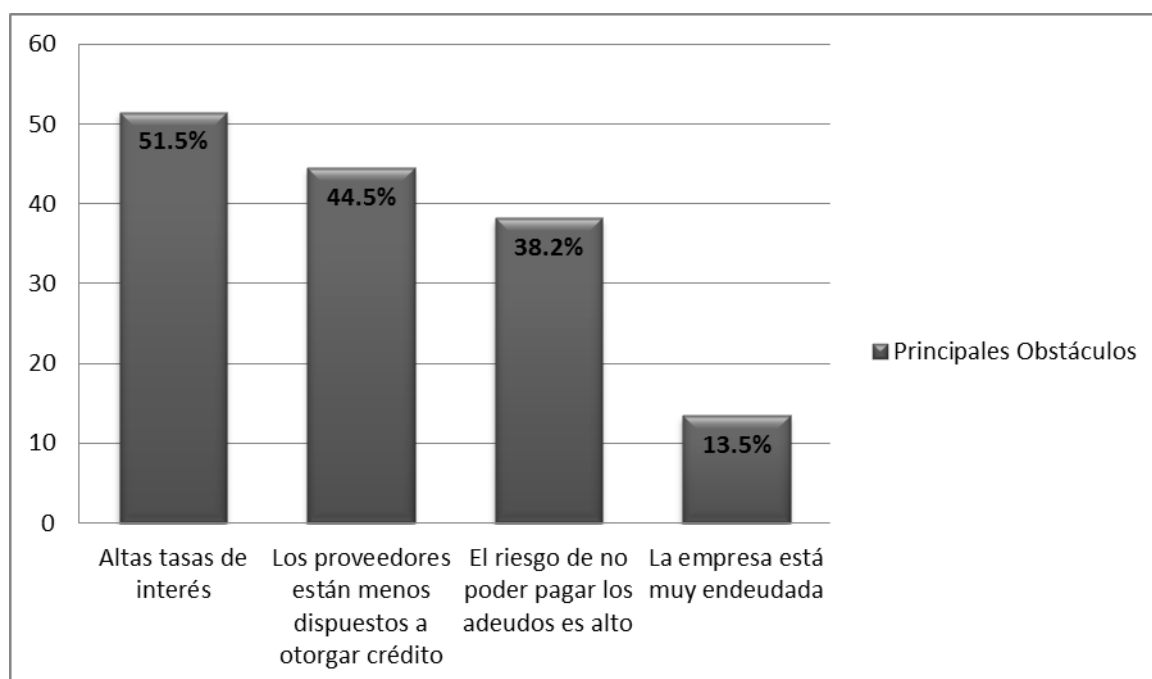
Significando esto que, en promedio de abril del 2020 a febrero del 2021, el 94% de las empresas mexicanas no recibieron apoyo a pesar de haber resultado grandemente afectadas. Vale la pena recalcar que, en las tres ediciones de la encuesta, la mayor parte del apoyo dado a las empresas fue de parte del gobierno mexicano (ECOVID-IE, 2021).

Aunado a esa falta de apoyo, hubo también un gran porcentaje de empresas que mexicanas que experimentaron un menor acceso a servicios financieros, justo en esta situación en que tanto lo necesitaban y que de tanto provecho les hubiera servido. Entre

los principales obstáculos a los que se enfrentaron, en primer lugar, se encuentra la alta tasa de intereses, seguido por que los proveedores están menos dispuestos a otorgar créditos dada la gran incertidumbre nacida de la crisis financiera y de esta misma incertidumbre surge el tercer obstáculo: un 38% de las empresas no pidieron un crédito por el riesgo de no poder pagarlo (ECOVID-IE, 2021). Esta información se encuentra representada para su apreciación visual en los siguientes gráficos:

### Gráfico 10

#### *Principales obstáculos al acceso de financiamiento*

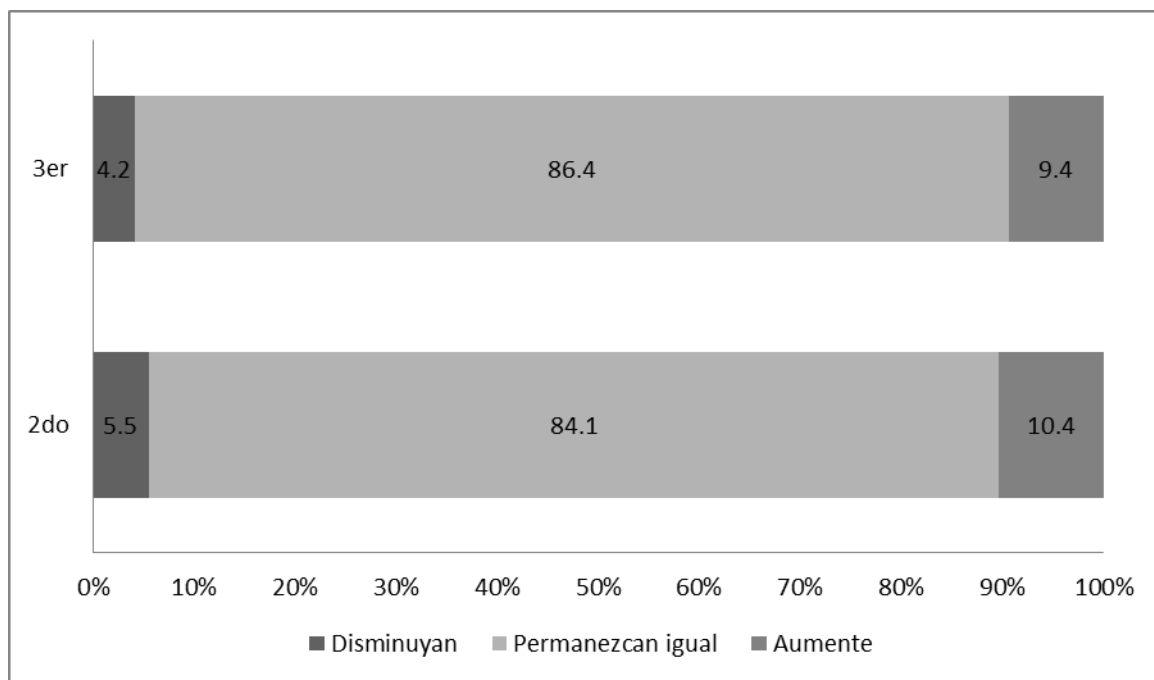


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Por otro lado, y debido al panorama al que se enfrentan las empresas, el INEGI decidió incluir la siguiente pregunta en la encuesta: En los próximos tres meses, ¿espera que el número total de personas ocupadas en su empresa aumente, disminuya o permanezca igual? Los resultados arrojaron que, la expectativa es que la cantidad del personal ocupado de las empresas permanezca igual; lo cual no es muy alentador, ya que el desempleo ha tenido un gran aumento en México como parte de la afectación de la crisis actual, tal y como se muestra en la siguiente gráfica (ECOVID-IE, 2021):

## Gráfico 11

### Expectativas de personal ocupado

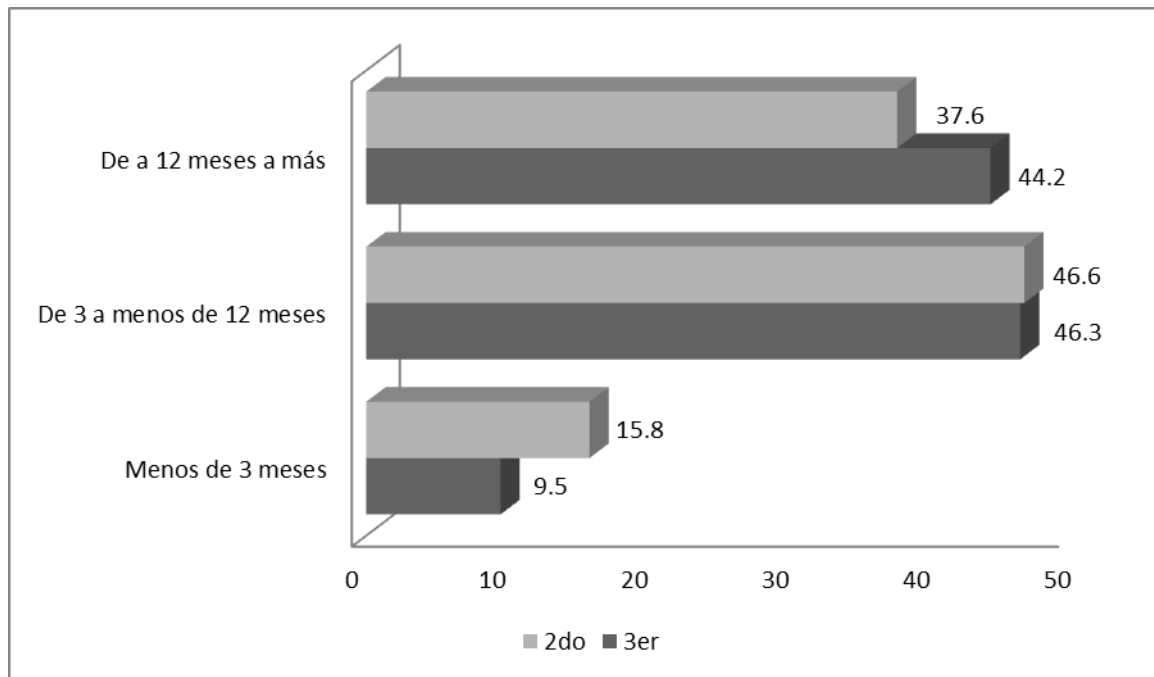


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Otro dato relevante que arroja la encuesta es, que a nivel nacional, el tiempo que las empresas consideran que pueden seguir operando con su nivel actual de ingresos a fechas de la aplicación de la tercera encuesta (febrero 2021) es: 44.2% consideran que podrán seguir operando de 12 meses a más con su actual nivel de ingresos, un 46.3% calcula sobrevivir de 3 a menos de 12 meses, mientras que para la opción de menos de 3 meses, un 6.3% respondió afirmativo (ECOVID-IE, 2021), como se muestra en el siguiente gráfico:

## Gráfico 12

*Tiempo que podrán seguir operando con el mismo nivel de ingresos los próximos meses*

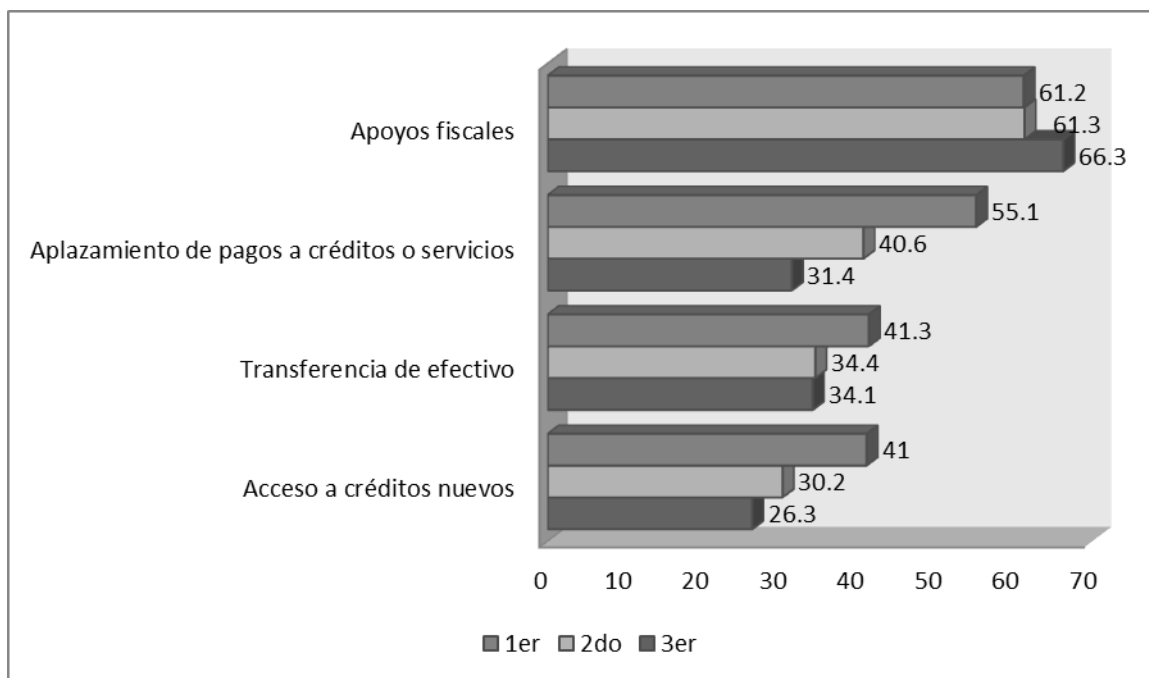


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Se decidió recabar información también acerca de cuál era la política de apoyo que sería más necesario implementar en esta pandemia de acuerdo a los empresarios, a lo que contestaron en la tercera encuesta que en primer lugar la relacionada con los apoyos fiscales con un 66.3%, seguida por la política de apoyo de transferencia en efectivo con 34.1% (ECOVID-IE, 2021), como se puede apreciar en la siguiente gráfica, todas relacionadas a la gran necesidad financiera actual de las empresas:

### Gráfico 13

#### Políticas de apoyo que requieren las empresas



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Todos los datos anteriormente dados permiten enmarcar el panorama al que se han tenido que enfrentar las empresas mexicanas desde comienzos de la pandemia del Coronavirus a la fecha, lo cual sirve para plantear las circunstancias a las que se expusieron y se siguen exponiendo las empresas, con el fin comprender el porqué de sus acciones, y también las razones por las que un gran número de empresas han desaparecido, igualmente, desde inicios de la pandemia.

Además de haber realizado la ECOVID-IE, el INEGI realizó a la par el Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020 con el fin de identificar los cambios que han tenido las MIPyME mexicanas de los sectores manufacturero, comercial y de servicios privados no financieros, esto a 17 meses de concluidos los Censos Económicos 2019, para su realización se visitaron 378,546 establecimientos del país.

El propósito es conocer su situación demográfica e identificar a los establecimientos que iniciaron sus actividades en el periodo de mayo de 2019 a septiembre de 2020, los que cerraron definitivamente en ese periodo y los que siguieron operando, así como, dar a conocer también las acciones que tomaron los establecimientos sobrevivientes o nuevos para seguir activos, todo esto en el contexto de la pandemia del COVID-19 (EDN, 2020).

Como se mencionó anteriormente, las medidas de contingencia sanitaria dictadas por el gobierno mexicano obligaron a los negocios de giro no esencial a cerrar temporalmente y en algunos casos, el cierre de sus actividades fue definitivo. El Estudio muestra que del 20.8% de empresas que cerraron, 5.6 % eran formales en 2018; y de las que sobrevivieron, 25.9% son formales. Asimismo, revela que, en el ámbito informal, del total de establecimientos que murieron, 10% pertenecían al sector de Servicios Privados No Financieros, y 9.5% al Comercio (EDN, 2020).

Se observa también que de los establecimientos que sobrevivieron, 10.6% reportaron haber tenido acceso a financiamiento en el 2018, mientras que de los que cerraron, únicamente el 10% reportó financiamiento en ese mismo año. De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal que fueron registrado en los Censos Económicos 2019, el 99.8% son micro empresas y que de esos 4.9 millones de establecimientos MIPyME con 27 millones de personas ocupadas en ellos, únicamente sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), es decir, 1 millón 10 mil 857 (20.81%) establecimientos cerraron permanentemente y nacieron únicamente 619 mil 443 nuevos establecimientos, lo cual representa en 12.75% de la población de negocios del país (EDN, 2020).

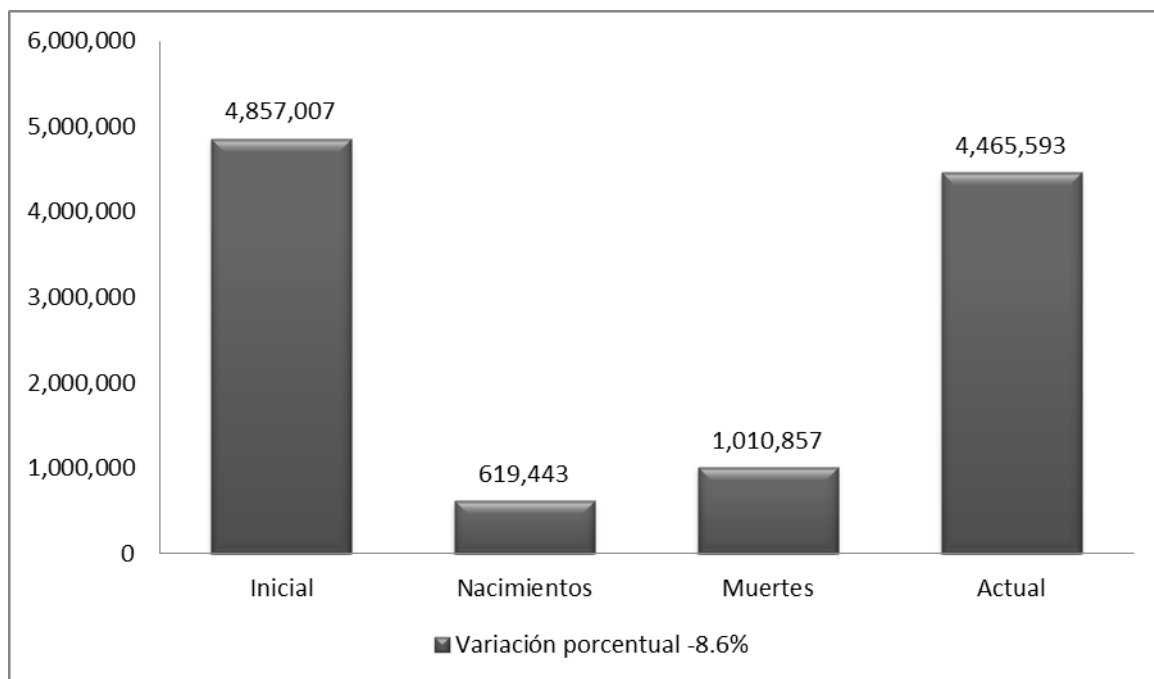
El mayor porcentaje de muertes en establecimientos se registró para los pertenecientes al sector de Servicios Privados no Financieros (24.92%), seguido los del sector del Comercio (18.98%) y finalmente los del de manufacturas (15%) (EDN, 2020).



Otro dato sumamente importante a considerar es que en las empresas que cerraron definitivamente trabajaban casi 3 millones de personas, mientras que en las que iniciaron operaciones trabajan 1.23 millones de personas, o visto desde otro ángulo, los establecimientos nacidos en el año 2020 tiene dos personas ocupadas en promedio, mientras que los que cerraron definitivamente ese mismo año, tenían en el 2018 un promedio de 3 personas ocupadas, por lo que, generan menos de la mitad del empleo que generaban las que desaparecieron; a su vez, las empresas que sobrevivieron tuvieron una baja de 1.14 millones de personas; así se pasó de tener a 14.66 millones de personas ocupadas a solo 11.77, esto representa una disminución del 19.68% en comparación con la población desocupada en mayo del 2019 (EDN, 2020), esto lo ilustra el siguiente gráfico:

### Gráfico 14

*Número de establecimientos CE 2019 y EDN 2020*

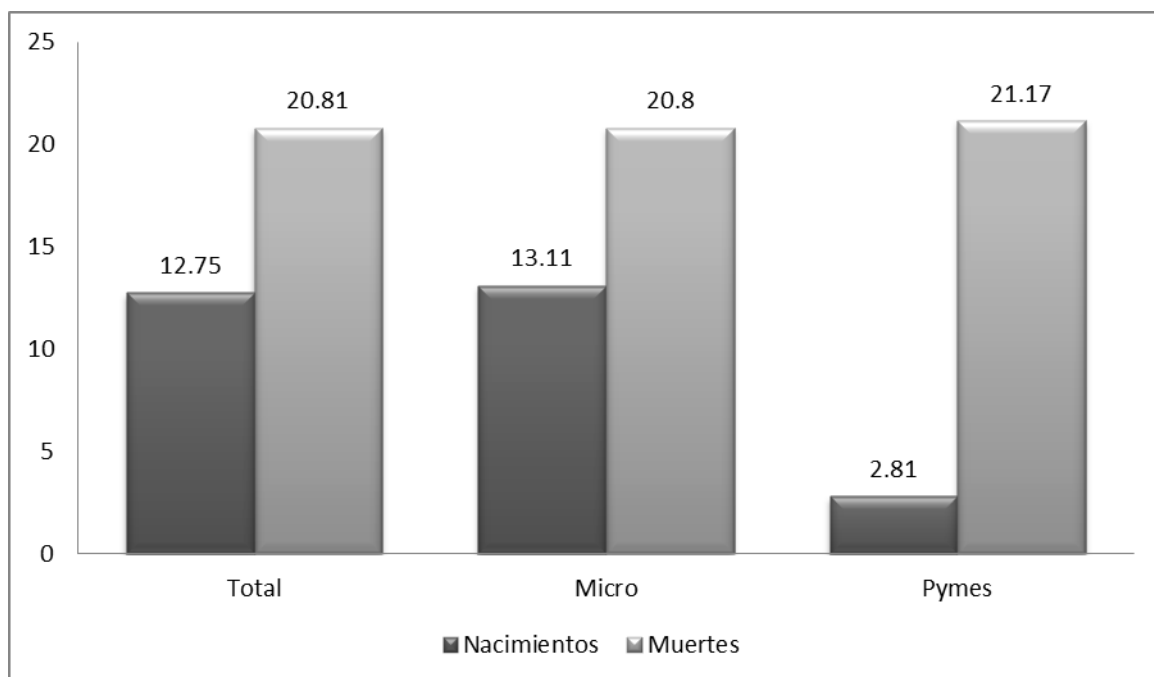


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020).

Específicamente hablando de las microempresas, tuvieron un crecimiento del 13.11% y un 20.80% de cierre de empresa (EDN, 2020).

### Gráfico 15

*Proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional, por tamaño de establecimiento*

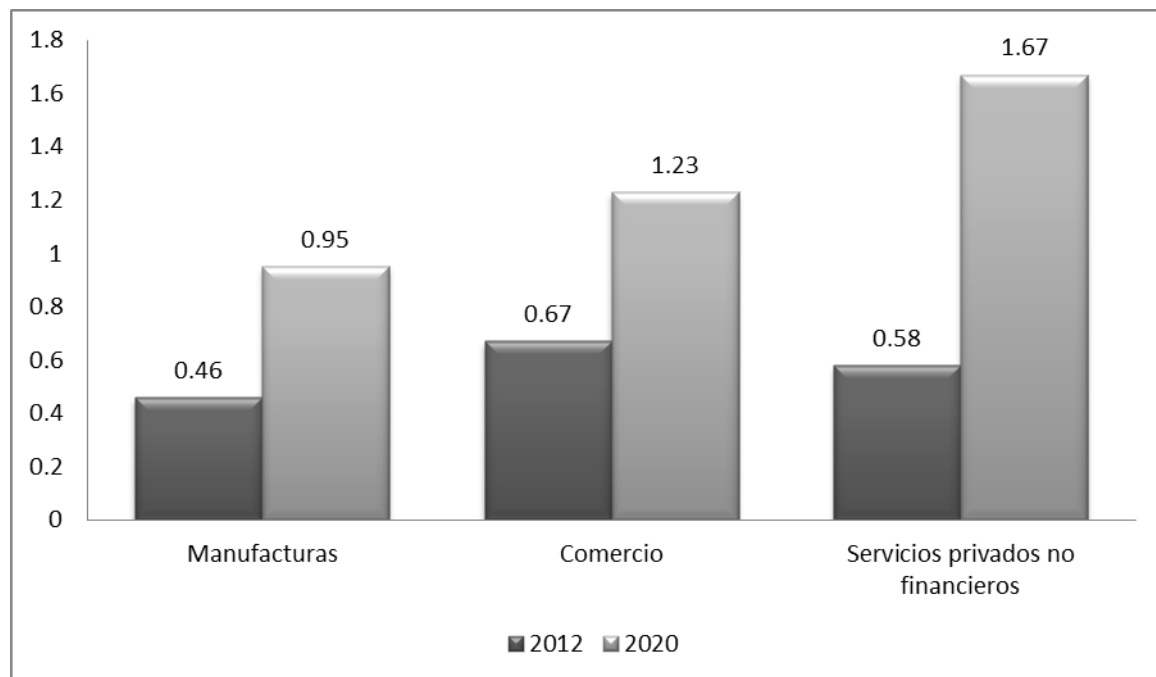


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020).

Por otro lado, la proporción de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional por sector de servicios fue un 8.78% de nacimientos de nuevas empresas, pero experimentando un 15% de muertes. La tasa mensual de muertes de establecimientos a nivel nacional, del sector de servicios 2012-2020 pasó del 0.58% en 2012 a 1.67% en 2020, tal como se puede ver en el siguiente gráfico (EDN, 2020):

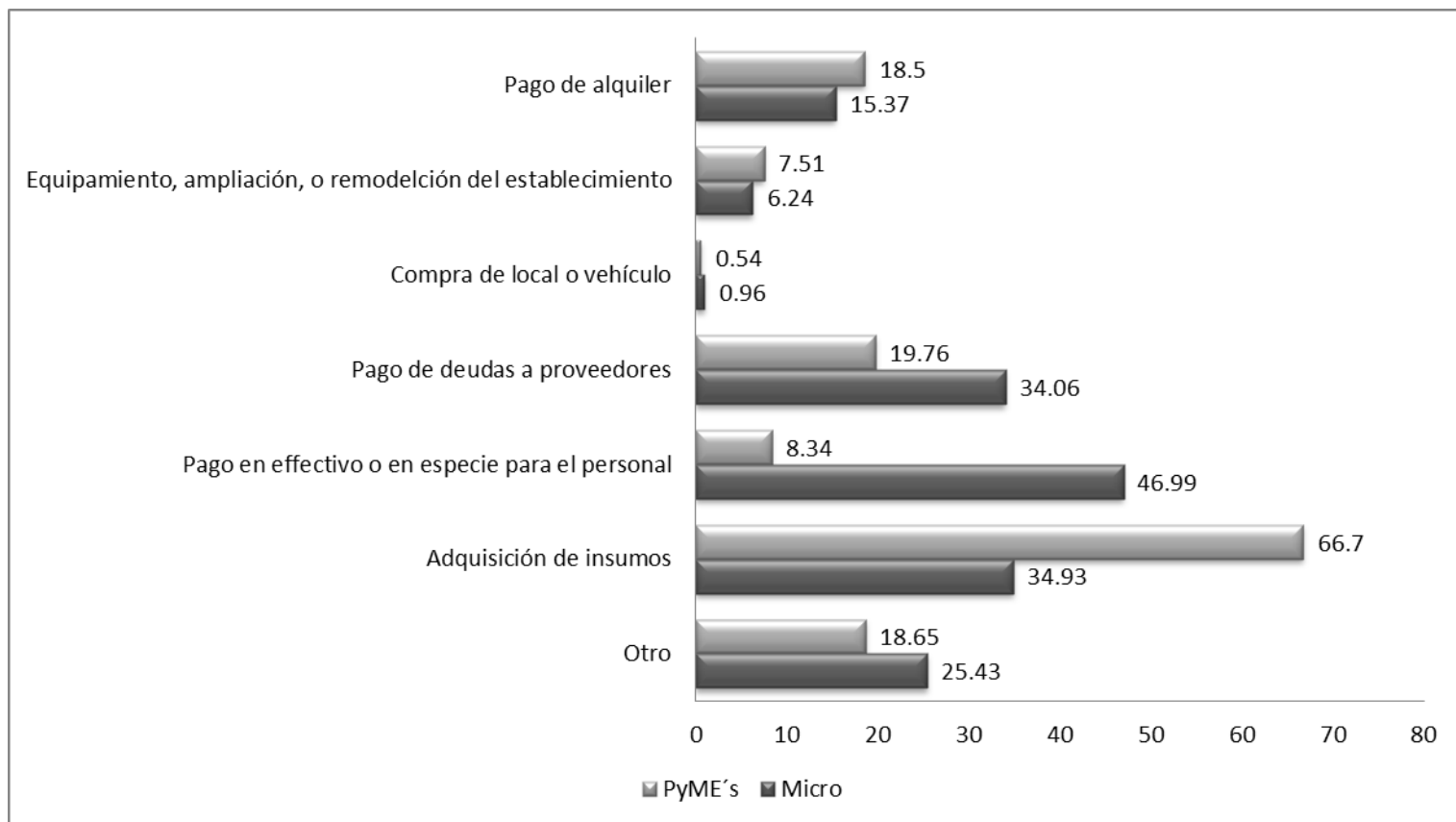
**Gráfico 16**

*Tasa mensual de muertes de establecimientos a nivel nacional, por sector de actividad económica 2012-2020*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020.

La variación del personal ocupado en la Ciudad de México fue de -31.03%, ocupando el 3 lugar a nivel nacional estando debajo únicamente de Quintana Roo y Campeche. El Estudio revela que únicamente 1 de cada 10 establecimientos recibieron apoyo financiero durante el 2020, el cual, hablando específicamente de las micro empresas, la mayoría de ellas lo destinaron en primer lugar a la adquisición de insumos, seguido de pago a deuda con proveedores, ocupando el tercer lugar el pago de alquiler (EDN, 2020).

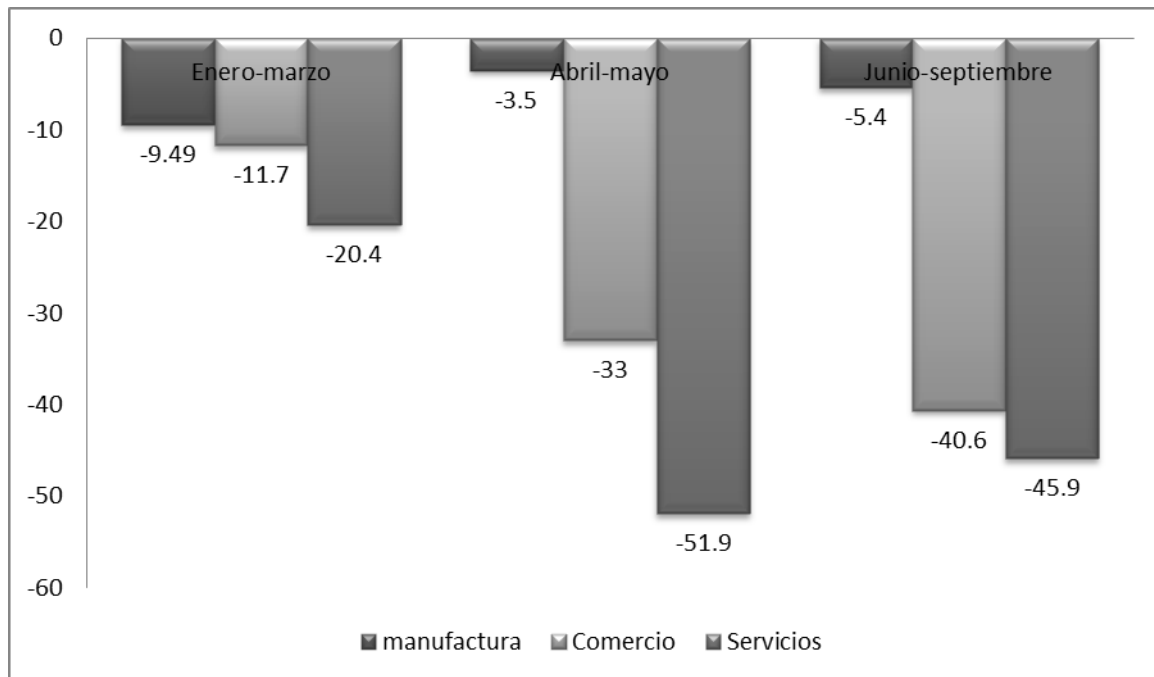
**Gráfico 17***Principales destinos del apoyo financiero recibido durante la contingencia COVID-19*

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020.

El Estudio también midió la caída en la variación porcentual de los ingresos mensuales promedio por establecimiento entre 2019 y el periodo de abril a mayo del 2020, en el que la mayor caída fue para el sector de servicios, alcanzando un -51.9%; específicamente de la Ciudad de México fue de -55.03%, como se puede ver en el gráfico de abajo (EDN, 2020):

## Gráfico 18

Variación porcentual de ingresos mensuales promedio de los establecimientos entre 2019 y periodos seleccionados de 2020, por sector de actividad económica



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020.

### 2.1.2.1 Formalidad e informalidad de los establecimientos muertos y sobrevivientes

De acuerdo con la definición del INEGI, provista por los Censos Económicos 2019, un establecimiento informal es el que cumple con las siguientes características (EDN, 2020):

- Cuentan con hasta 5 personas ocupadas.
- No pagan seguridad ni prestaciones sociales
- No forman parte de una empresa con varios establecimientos
- No cuentan con personal contratado por medio del *outsourcing* (personal proporcionado por otra razón social)
- No pagan por servicios contables, legales ni de administración.
- No pagan asesoría comercial, mercadotecnia y servicio conexos.

- No cuentan con sistema contable, ni pagan servicio externo de contador para que lo lleve.

Con base en esta definición el Estudio midió las Proporciones de sobrevivencia y muerte de establecimientos formales e informales con respecto a los establecimientos registrados en los Censos Económicos reportados como activos. Del sector de servicios, de las formales murieron un 8.7% y sobrevivieron un 32.0%; mientras que de las que se encuentran en la informalidad, murieron un 10% y sobrevivieron un 28.1% (EDN, 2020).

En cuanto a la Proporción de muertes de establecimientos formales, la Ciudad de México ocupa el noveno lugar con un porcentaje de 19.7% y en muertes de establecimientos informales la Ciudad ocupó el lugar número 26 con un 20.8%, esto a nivel nacional. Específicamente hablando de las microempresas se encontró que, el sector de los Servicios Privados No Financieros fue el que más cierres experimentó, con un 26.3% de establecimientos que cerraron del ámbito informal y 20.8% del formal (EDN, 2020).

Por otro lado, con respecto al nivel de escolaridad del personal de los establecimientos sobrevivientes y muertos, se tiene que: 46.2% de los que sobrevivieron en 2020 tienen personal con estudios de primaria y secundaria, mientras que de los que cerraron tenía 40% de personal con este nivel. Del nivel superior y posterior, los sobrevivientes tenían un 18.8% de su personal, mientras que de los muertos tenían un 24.7% (EDN, 2020), tal como se pudo observar en la siguiente tabla:

**Tabla 15***Escolaridad del personal de los establecimientos sobrevivientes y muertos*

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Sobrevivientes</b>	<b>Muertas</b>
<b>Educación básica</b>	46.2%	40%
<b>Media superior</b>	32.6%	33.4%
<b>Superior y posterior</b>	18.8%	24.7%
<b>Sin instrucción</b>	2.4%	1.9%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ECOVID-IE (2021).

Pasando a otras características de establecimientos que sobrevivieron y los que cerraron, se tiene que el uso de equipo de cómputo y las ventas por internet era mayor en las empresas que cerraron y que de las que sobrevivieron, tenían mayor porcentaje de establecimientos con financiamiento (EDN, 2020), como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 16***Características de los establecimientos sobrevivientes y muertos*

<b>Característica</b>	<b>Sobrevivientes</b>	<b>Muertas</b>
<b>Uso de equipo de cómputo</b>	18.2%	19.1%
<b>Con financiamiento</b>	10.6%	10.0%
<b>Capacitación al personal</b>	2.6%	2.6%
<b>Ventas por internet</b>	2.2%	2.8%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020.

**2.2 Acciones Implementadas durante la contingencia**

En México se declaró emergencia sanitaria por el COVID-19 el 30 de marzo de 2020 y junto con esto se ordenó la suspensión inmediata de actividades no esenciales, en un comienzo hasta el 30 de abril. Posteriormente y debido a las circunstancias, la medida fue extendida hasta el 30 de mayo y a partir de junio se fue iniciando

paulatinamente la reanudación de actividades a través de un sistema de semáforo, basado en un análisis epidemiológico por región (Zurita & Dini, 2021).

La estrategia que se implementó es la llamada “nueva normalidad” que contempla un sistema de alerta sanitaria de aplicación estatal o municipal que es analizado semanalmente para determinar el nivel de restricción de actividades laborales, económicas y sociales. Estos niveles de alerta son dictados por la autoridad federal y las empresas que cumplen los “lineamientos técnicos específicos para la reapertura de actividades económicas” publicados en el Diario Oficial de la Nación (DOF) pueden operar previa aprobación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) (Zurita & Dini, 2021).

Esto implicó que la Ciudad de México permaneciera en semáforo rojo durante casi tres meses: El 27 de marzo del 2020 la Secretaría de Gobernación (SEGOB) estableció el acuerdo en el que se instituyen las acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el Covid-19, las cuales debían ser acatadas por el sector privado, público y social. En este acuerdo en el artículo primero dice lo siguiente:

Artículo primero. -

I. Se ordena la suspensión inmediata, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020, de las actividades no esenciales, con la finalidad de mitigar la dispersión y transmisión del virus SARS-CoV2 en la comunidad, para disminuir la carga de enfermedad, sus complicaciones y la muerte por COVID-19 en la población residente en el territorio nacional (DOF, 2020).

Esta medida mencionada arriba fue dirigida para las actividades no esenciales, afectó directamente a las empresas, sin embargo, éstas se vieron también afectadas por la restricción dirigida a la población, la cual se menciona a continuación contenida en el mismo artículo primero:



IV. Se exhorta a toda la población residente en el territorio mexicano, incluida la que arribe al mismo procedente del extranjero y que no participa en actividades laborales esenciales, a cumplir resguardo domiciliario corresponsable del 30 de marzo al 30 de abril de 2020. Se entiende como resguardo domiciliario corresponsable a la limitación voluntaria de movilidad, permaneciendo en el domicilio particular o sitio distinto al espacio público, el mayor tiempo posible (DOF, 2020).

Posteriormente hubo extensiones de la suspensión de actividades no esenciales, debido a que fue hasta el 29 de junio del 2020 que la Ciudad de México pasó al color naranja del semáforo epidemiológico, color en el que, si bien se permitió la reincorporación de las actividades no esenciales, su regreso fue gradual (por giros) y aún se limitaba en gran manera la realización de sus actividades. Posteriormente, del 18 de diciembre del 2020 al 10 de enero del 2021 hubo nuevamente suspensión de actividades no esenciales debido al repunte de contagios en la Ciudad de México (Gobierno de la Ciudad de México, 2020).

Las empresas para sobrevivir han tenido que reinventar su modelo de negocio, adaptándolo a las condiciones de la pandemia, tratando de ofrecer el mismo producto o servicio, pero de manera innovadora y segura, diversificando su oferta o introduciéndose en nuevos mercados, etc. Es necesario considerar también que los beneficios y ventas de las empresas han disminuido y que, para innovar, directa o indirectamente hay que realizar una inversión monetaria, por lo que se han efectuado unos gastos considerables para intentar mantener la actividad económica de las empresas, que no han sido fructíferos en todos los casos.

Razón por la que se presentarán en este trabajo precisamente esas acciones implementadas por los establecimientos durante la contingencia de COVID-19, por entidad federativa, sector y tamaño de empresa. A continuación, se mostrarán los porcentajes de los establecimientos exclusivamente del sector de servicios de la Ciudad de México, que es la población relevante para la presente investigación, es importante

mencionar que, las proporciones se calculan con respecto a los establecimientos sobrevivientes. Las acciones implementadas no son mutuamente excluyentes, por lo que la suma puede ser mayor a 100.

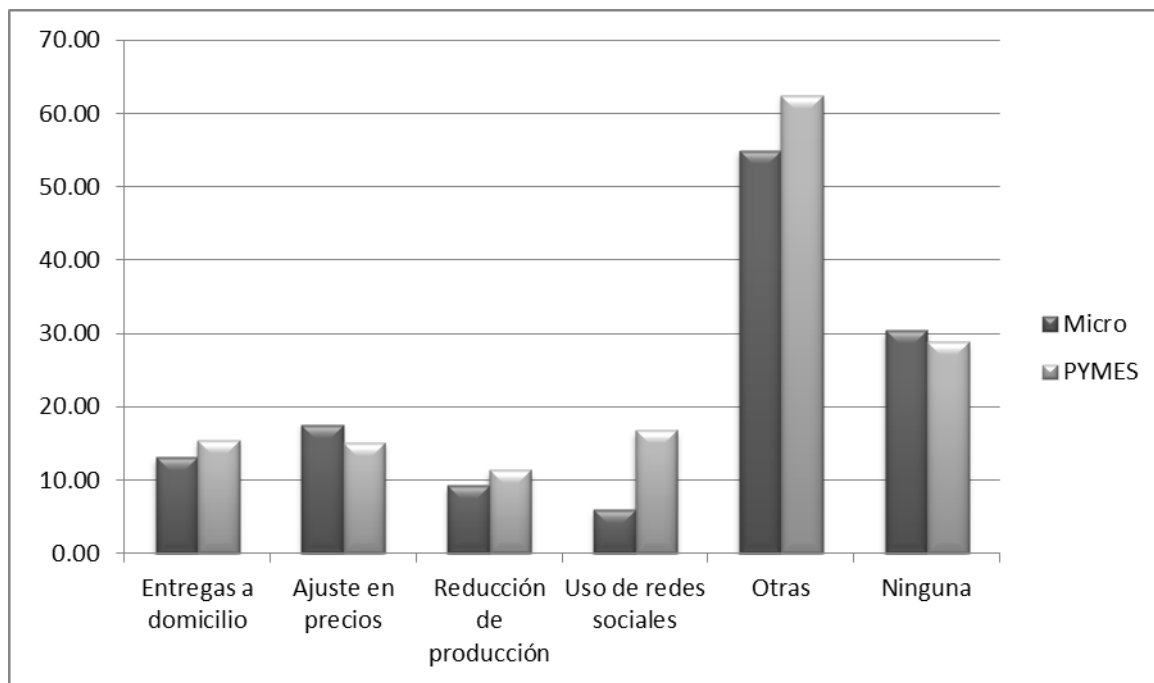
Acciones que tomaron los establecimientos ante la contingencia sanitaria por COVID-19:

- Entregas a domicilio
- Ajuste en precios
- Reducción de producción
- Uso de redes sociales
- Otras
- Ninguna

Dicha información es mostrada en las siguientes tablas:

**Tabla 17**

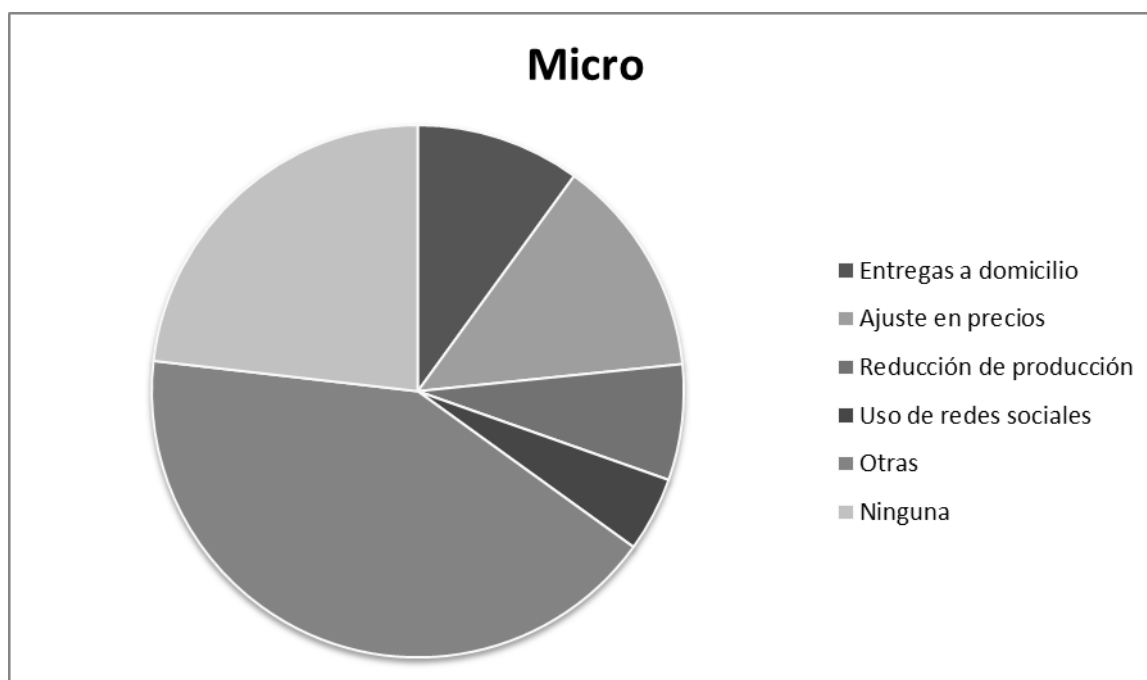
*Acciones adoptadas por MIPyME del sector de Servicios Privados No Financieros de la Ciudad de México*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020.

### Gráfico 19

*Acciones adoptadas por las Micro empresas del sector de Servicios Privados No Financieros de la Ciudad de México*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. EDN, 2020.

Esta segunda gráfica muestra las acciones que adoptaron específicamente las micro empresas de servicios de la Ciudad de México, se presentan por separado, pues como se ha mencionado antes, las empresas de este tamaño son diferentes a las medianas y grandes, por lo que han de ser estudiadas de por separado.

## **CAPÍTULO III. Problemática y Metodología**

En este capítulo se presenta la problemática central de la investigación y se incluye también una descripción detallada del proceso metodológico por el cual fue abordada la investigación, así como el enfoque, las herramientas y el análisis de la información obtenida, así como los informantes y el muestreo llevado a cabo.

### **3.1 Problema de investigación**

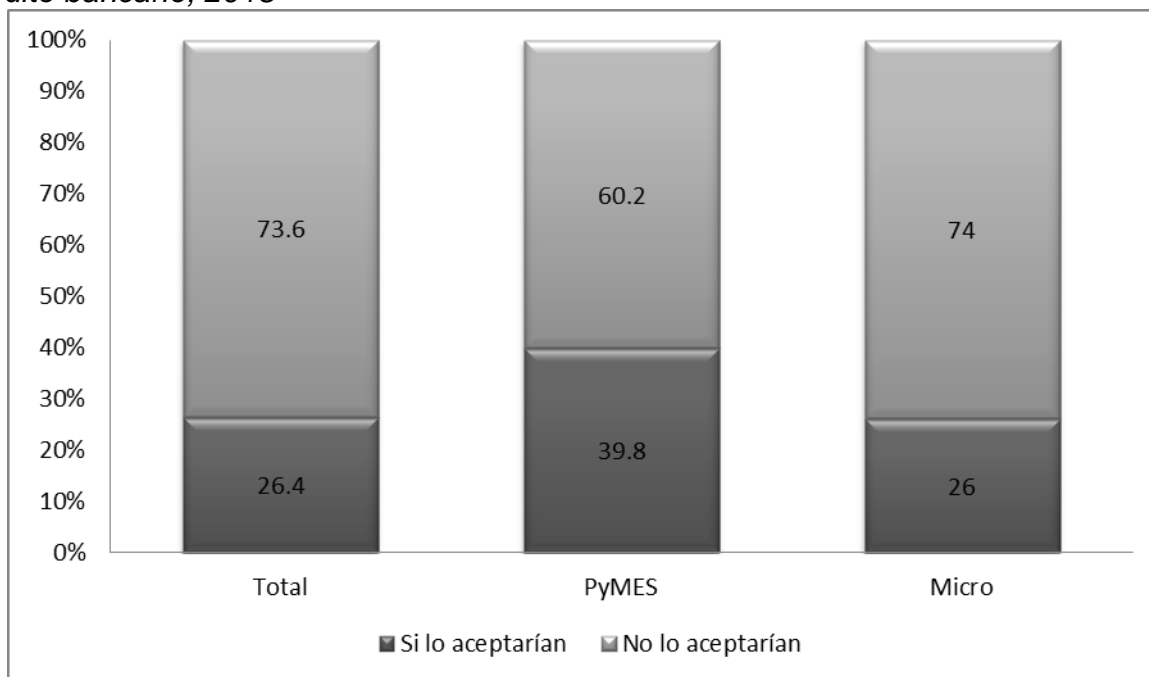
La pandemia del Covid-19 que impactó al mundo, iniciando en Asia, pasando a Europa y terminando en América, llegó en un momento en que la situación económica no era la mejor para este último continente; evidencia de esto es que antes de la crisis sanitaria, América Latina mostraba el menor crecimiento económico en décadas. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) reportó que el periodo del 2014 al 2019 representó el menor crecimiento económico desde los años 50's para América Latina y el Caribe con sólo un 0.4% (CEPAL, 2019). Por otro lado, en el país la situación para las MIPyME no era tan favorable, pues la tasa de mortalidad de éstas antes de la pandemia era alta, 70% de ellas cerraban antes de llegar a los dos años de operación.

Algunos ideólogos consideran que para minimizar esa mortandad, es factible solicitar un crédito, sin embargo, los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las micro, pequeñas y medianas Empresas (ENAPROCE) 2018 realizada por el INEGI, muestran que antes de la pandemia del Covid-19 si a las MIPyME se les ofrecía un crédito bancario en términos del 2018, siete de cada diez dijeron que no lo aceptarían, seis de cada diez consideraban que eran caros, y dos de cada diez expresaron que no lo necesitaban.

Únicamente el 26% de las microempresas dijeron que, si lo aceptarían, como se muestra en la imagen siguiente:

### Gráfico 20

*Distribución del número de empresas según su decisión ante el ofrecimiento de un crédito bancario, 2018*

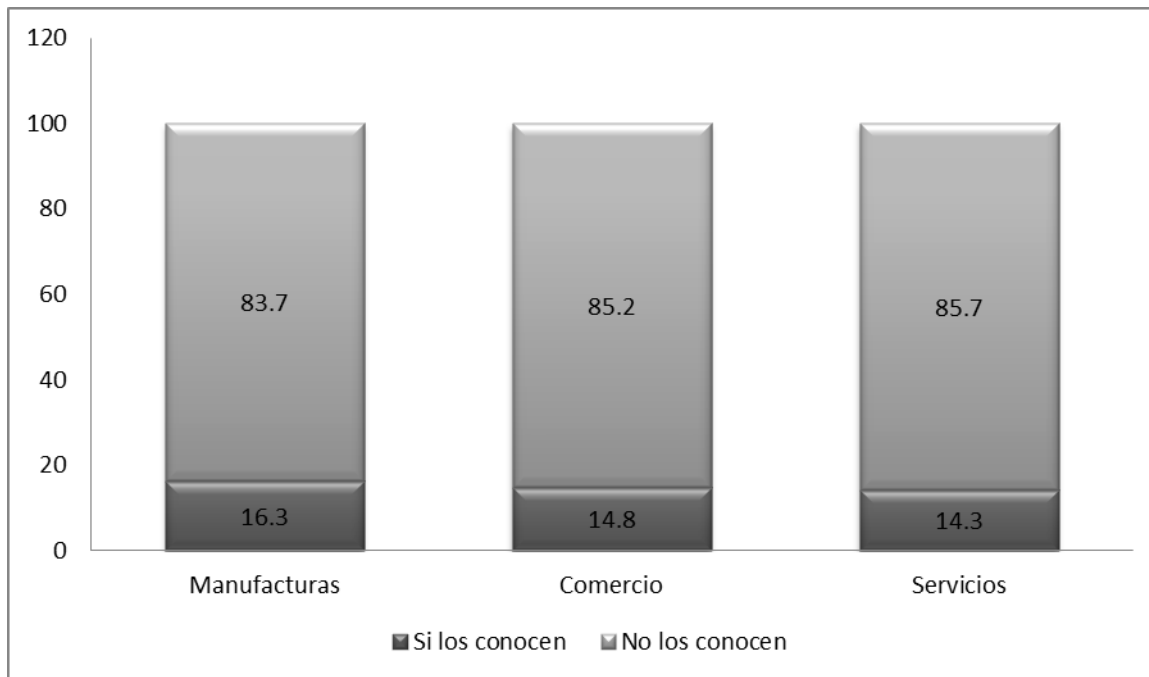


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ENAPROCE (2018).

En cuanto a conocer los apoyos gubernamentales, pocas tenían noción de esto, como se muestra en la siguiente imagen, sólo el 14.3% de las MIPyME del sector de servicios señalaban conocer los programas de promoción y apoyo que el Gobierno Federal ofrecía, como se puede ver a continuación:

### Gráfico 21

*Distribución del número de empresas según su conocimiento de los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal, por gran sector de actividad, 2018*

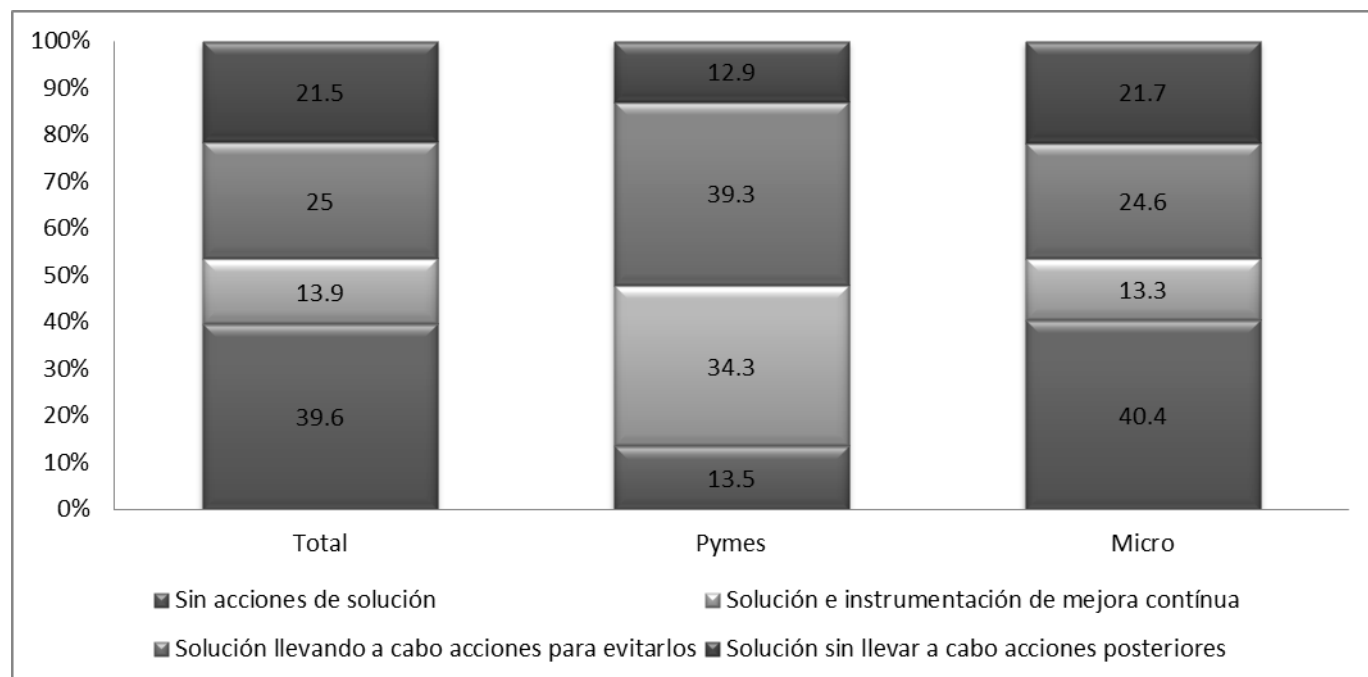


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ENAPROCE (2018).

Asimismo, antes de la pandemia el 40.4% o cuatro de cada diez de las microempresas del país no implementaban acciones de solución ante los problemas que se les presentaban en los procesos productivos, siendo este porcentaje para las pequeñas y medianas empresas un 13.5%, como se puede observar en el siguiente gráfico:

## Gráfico 22

*Porcentaje de empresas según las acciones que instrumentaron ante problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2017*



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. ENAPROCE (2018).

Hoy se puede observar que existe un panorama muy diferente debido a las circunstancias derivadas de la actual pandemia, ya que la mayoría de las MIPyME en su afán por sobrevivir, se informaron acerca de los programas de apoyo del gobierno, están solicitando créditos y también se encuentran tratando de implementar soluciones en sus procesos productivos con el fin de poder hacer frente a la crisis.

Lo que está sucediendo actualmente con el COVID-19 fue magistralmente nombrado por el filósofo Nassim Taleb, que describe a un acontecimiento inesperado e impredecible que produce consecuencias importantes a gran escala en la sociedad como un “Cisne Negro”, debido a que ha causado la debilitación y desaparición de MIPyME en todo el mundo.

En México el primer caso de coronavirus se registró en la Ciudad de México el 29 de febrero. Esto causó que se dictaran medidas de contingencia sanitaria en el país acordes con la política nacional de “Quédate en casa” y “Sana distancia”, mismas que se implementaron en concordancia con el Acuerdo del Consejo de Salubridad General del Gobierno Federal, cuyo objetivo era disminuir la propagación y contagio del COVID-19. El Gobierno ordenó suspender las distintas actividades y establecimientos no esenciales a partir del 23 de marzo del 2020. Los establecimientos comerciales que no cumplieran el acuerdo por la declaratoria de emergencia, se hacían acreedores a sanciones.

Estas medidas, aunque tenían el objetivo de cuidar la salud de la población, tienen como consecuencia un alto impacto en las actividades económicas consideradas como no esenciales, pues se detuvieron sus actividades sin tener, de momento, alguna alternativa para seguir generando ingresos. Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la CEPAL declaró que en México cerrarían cerca de 500,000 empresas formales, en su mayoría pequeñas y medianas, lo que se traduce en 1 millón 573,000 empleos perdidos (CEPAL, 2020), sin embargo, el EDN 2021 estima que, para julio del 2021, 1.6 millones de MIPyME cerraron, aumentado con esto grandemente el desempleo.

La institución financiera BBVA Bancomer en México, a través de su área de Estudios Económicos, presentó el informe “La inacción es más peligrosa que la sobrereacción, tanto para la salud pública como para la economía”, en el que menciona que la pandemia afectó a las MIPyME tanto por el lado de la oferta (total de producción generada por el mercado), como por el lado de la demanda (pérdida de requerimientos por parte del mercado de sus productos y servicios). BBVA Research de México también menciona que los sectores con mayor afectación son el comercio, restaurantes, transporte y turismo, donde se ubicaba el 32.7% del total de ocupados (BBVA, 2020).

El Centro de Investigación y Competitividad Turística (CICOTUR) Anáhuac y como parte de su alianza estratégica con el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) en su documento titulado “Estimación de las afectaciones al turismo mexicano

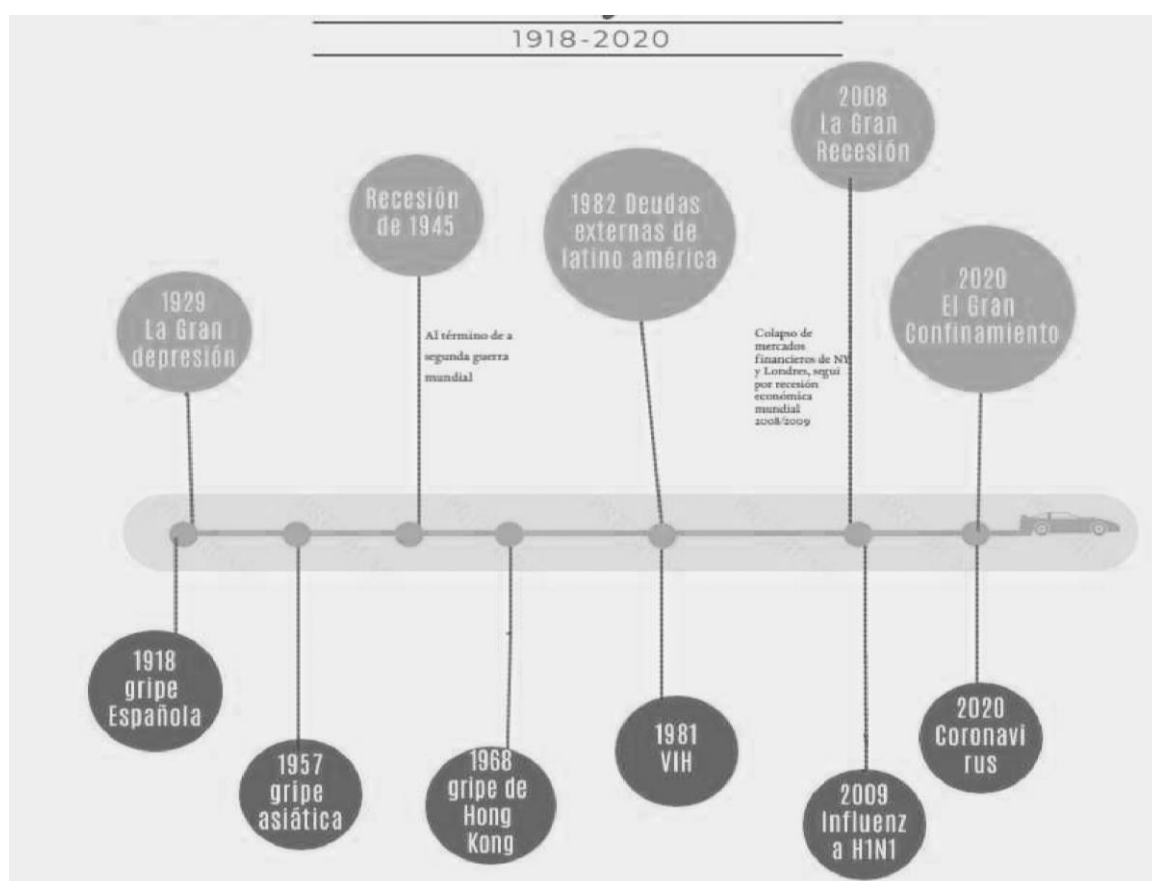


en 2020 como consecuencia de la pandemia de Covid-19 “, mencionó que la reducción estimada en el consumo turístico para 2020 en México era de 1.6 billones de pesos. Esto es una contracción estimada en 49.3% con relación al año previo. En otras palabras, se estimó que la hemorragia diaria del turismo ante la falta de visitantes sería equivalente en el 2020 a 4.1 mil millones de pesos diarios (CICOTUR, 2020).

Por su parte, el Banco de México (2020) en su “Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: marzo 2020” menciona que las expectativas de inflación general para los cierres de 2020 y 2021 aumentaron en relación a febrero del 2020, cuando inició la pandemia.

### Gráfico 23

#### *Crisis Sanitarias y Económicas del Último siglo*



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Huget, National Geographic (2020).

Como se muestra en la línea de tiempo, son varias las crisis económicas y de salud por las que se han atravesado a nivel mundial en el último siglo. A pesar de que la crisis económica previa a la actual, llamada “La Gran recesión” (2008/2009), sucedió en condiciones similares a la presente, es decir, a la par de una pandemia, de acuerdo con BBVA Research de México (2020), es factible que la afectación a la actividad económica global actual sea mayor a la que se observó en la crisis financiera global de 2008-2009, esto se basa en tres principales razones:

- que nadie sabe cómo va a progresar la epidemia,
- qué medidas de contención del contagio se seguirán tomando y qué tan efectivas serán, y
- cuánto tardarán los sistemas de salud en encontrar o desarrollar medicinas totalmente efectivas y/o en encontrar una vacuna contra todas las variantes del virus.

Ante este panorama, hoy es imperante insistir en la importancia de que se enmarquen las acciones que atemperen los daños y sienten las bases para permitir la reactivación y fortalecimiento de las microempresas, que son tan importantes para el país y en específico, para la Ciudad de México.

### **3.2 Metodología**

A continuación, se presenta el proceso metodológico de la investigación que incluye el diseño de la investigación, descripción de los pasos llevados a cabo, el enfoque empleado, las herramientas utilizadas, así como datos de los informantes y el muestreo empleado.

### **3.2.1 Diseño de la investigación**

Un estudio de caso con enfoque cualitativo, es una metodología que ayuda en la exploración de un fenómeno dentro de un contexto particular a través de diversas fuentes de datos; y requiere la exploración a través de una variedad de lentes para que pueda revelar las múltiples facetas del fenómeno en cuestión (Baxter & Jack, 2008). En un estudio de caso, un fenómeno puede ser explorado en tiempo real dentro de su contexto en el que naturalmente está aconteciendo, bajo la consideración de que el contexto va a hacer una diferencia (Kaarbo & Beasley, 1999, citado en Rashid et al., 2019).

Es por eso que se decidió desarrollar el estudio bajo un enfoque cualitativo, ya que la investigación se llevó a cabo al mismo tiempo en que la pandemia y su impacto se estaban dando, siendo algunas de las ventajas de esto, que los efectos de la pandemia en las organizaciones aún estaban sucediendo al momento de la recolección de datos.

Esta elección de enfoque se hizo también considerando que el objetivo general del estudio es, a partir de los elementos encontrados en las experiencias de un grupo de microempresarios que se enfrentaron a la crisis de la pandemia, presentar las acciones de resiliencia empresarial para el fortalecimiento de las microempresas con el fin de sobrevivir a las crisis. Esto porque los diseños cualitativos de investigación son particularmente adecuados para realizar el análisis de este tipo de procesos organizacionales. Incluyendo casos múltiples, permitidos para un alcance robusto de investigación con resultados más generalizables.

Se utilizó un método inductivo, el cual usa la información obtenida a través de la técnica del estudio de casos, con el fin de establecer una relación no sólo de los casos particulares, sino de generalizar también los resultados (Ortiz & García, 2011), es un proceso sistematizado en el que, apoyados de las observaciones específicas y resultados particulares, se busca identificar las relaciones generales que las expliquen.

A continuación, se describen los pasos que siguió el diseño de la investigación:

1. **Elección del tema:** Se eligió este tema en marzo del 2020, cuando el fenómeno de la pandemia apenas comenzaba, debido a que, desde su comienzo, tuvo un impacto muy fuerte en diversos ámbitos importantes de la vida a nivel global, por lo que se podía predecir una fuerte afectación a largo plazo en diversas áreas, específicamente en la económica y en la de interacción social. Por lo que se identificó como un área de oportunidad para investigar a las MIPyME en medio de la crisis.
2. **Identificación del problema:** Se tuvo un acercamiento de primera mano con microempresarios del sector de servicios de la Ciudad de México y área metropolitana, a través del cual se identificó la problemática a la que se estaban enfrentando desde el inicio de la pandemia en México. Todo esto con el fin de obtener información relevante acerca de sus experiencias, los principales impactos que experimentaron las MIPyME, la problemática que viven durante periodos de crisis y las reacciones de resiliencia empresarial que emprenden las MIPyME que han logrado sobrevivir a la crisis.
3. **Revisión de literatura:** Una vez que se identificó y seleccionó la problemática, se comenzó la búsqueda de literatura en bases de datos científicas para la construcción de los marcos teórico y contextual con el fin de dar soporte a la investigación.
4. **Diagnóstico:** Dadas las características del evento y a que la investigación se inició al mismo tiempo que la pandemia comenzaba y se desarrollaba, el diagnóstico se realizó a través de la revisión de literatura, logrando identificar así que, la información referente a las acciones de resiliencia que las MIPyME de servicios mexicanas implementaron durante la pandemia, presentaba un vacío significativo con respecto a la investigación cualitativa, pues los primeros

estudios existentes eran de tipo cuantitativo. Debido al origen del virus, así como al curso de la expansión de la pandemia, la cual estuvo presente en países de otros continentes antes que en México, se procedió a seleccionar artículos del contexto europeo también.

- 5. Criterios de selección de los participantes:** Se tomaron como referencia los métodos usados en estudios similares realizados en otros países en donde la pandemia tuvo presencia antes que en México; con base en éstos, se establecieron los criterios de selección para los informantes del estudio.
  
- 6. Instrumento de medición:** Se realizaron entrevistas cualitativas semiestructuradas para responder nuestras preguntas de investigación y obtener así un “entendimiento” acerca de las reacciones de los MIPYME ante la crisis del Covid-19. Se utilizó, realizando adecuaciones al contexto nacional, la guía de entrevista que fue proporcionada por su autor al serle solicitada, es decir el economista Sascha Kraus (2020), que es la misma guía que éste investigador utilizó en el estudio que realizó a través de entrevistas semiestructuradas entre el 26 de marzo y 10 de abril de 2020 con empresarios de Austria, Alemania, Italia, Liechtenstein y Suiza. En dicho estudio se encontró una serie de conceptos importantes acerca de las primeras reacciones que tuvieron las empresas para hacer frente a la crisis causada por COVID-19. Las preguntas contenidas en la guía de entrevista tienen como objetivo identificar los impactos que la pandemia tuvo en las actividades de la empresa y conocer las acciones de resiliencia empresarial que llevaron a cabo las MIPyME que les permitieron mantenerse en el mercado durante la crisis. Se determinó esta metodología debido a que, por un lado, existen muchas investigaciones realizadas acerca del manejo de crisis, pero por el otro lado la naturaleza y alcance de esta pandemia como un caso específico de crisis, no tiene precedentes. Esto significa que se requiere de una metodología cualitativa para poder extender la teoría (Bansal y Corley, 2012; Bluhm et al.,2011; Brand et al.,2019; Graebner et al.,2012).

El haber usado entrevistas cualitativas nos permitió capturar de cerca las experiencias subjetivas que tuvieron durante la pandemia los dueños y gerentes de las MIPYME, ya que indagamos por reacciones específicas y *ad hoc* en lugar de las estandarizadas y establecidas para la crisis, las entrevistas añadieron vivacidad, concreción y riqueza al fenómeno de investigación (Graebner et al.,2012).

La entrevista dividió en tres fases:

- **Fase 1:** Presentación y provisión de información acerca del objetivo de la investigación, lectura del acuerdo de confidencialidad estricto con relación a los datos sensibles de la empresa, así como del informante.
- **Fase 2:** Se comenzó con la realización de las preguntas acerca de la afectación a la empresa por parte de la pandemia, las medidas tomadas en cuanto a la atención a clientes, la administración financiera, medidas digitales, así como de las acciones de resiliencia implementadas. Debido a que eran entrevistas semiestructuradas, al responder los informantes, las preguntas se orientaron también hacia las respuestas concernientes a las acciones implementadas para enfrentar la situación.
- **Fase 3:** Se finalizó realizando una pregunta abierta, acerca de si había otros puntos que consideraran importantes y que no fueron tocados durante la entrevista, y por último se cerró con el agradecimiento por el tiempo brindado.

**7. Recolección de datos:** Se aplicaron las entrevistas semiestructuradas a los interrogados durante el mes de octubre del 2021. Un punto relevante a considerar es que la Ciudad de México pasó a color verde del semáforo epidemiológico el 15 de octubre del 2021. Las entrevistas fueron basadas en la guía de entrevista previamente mencionada, misma que permitió a los

interrogados reaccionar espontáneamente ante las preguntas realizadas por los entrevistadores.

Debido a las medidas de distanciamiento social que aún eran obligatorias guardar, las entrevistas se realizaron a través de la herramienta de la comunicación digital de *Zoom*, éstas fueron grabadas con el permiso de los entrevistados, y tuvieron una duración promedio de 35 min. En total se realizaron 4 entrevistas, en la siguiente tabla se muestran los datos de los entrevistados:

**Tabla 18**

*Caracterización de las MIPyME entrevistadas*

<b>Empre sa entrevi stada</b>	<b>Tamañ o</b>	<b>Sector</b>	<b>Formal/ informal</b>	<b>Num. Emple ados</b>	<b>Año de creació n</b>	<b>Puesto del entrevistado</b>	<b>Giro</b>
<b>E1</b>	micro	Servicios	formal	3	2019	dueña	Venta/Renta de vestidos de fiesta
<b>E2</b>	micro	Servicios	formal	5	2018	dueña	Salón de uñas
<b>E3</b>	micro	Servicios	informal	4	2016	dueño	Agencia de marketing digital/incubadora
<b>E4</b>	micro	Servicios	formal	4	1998	socio	Venta de señalamientos

Fuente: *Elaboración propia con base en los datos recabados.*

8. **Análisis de los datos:** Las entrevistas fueron transcritas palabra por palabra de forma manual, ignorando las características lingüísticas y fonéticas como la jerga y muletillas utilizadas, con el fin de enfatizar el contenido de la entrevista. De manera independiente, se leyeron las transcripciones y clasificaron los datos de una manera abierta para determinar cómo las MIPyME fueron afectadas, las medidas específicas que este tipo de empresas utilizaron y cuáles fueron los cambios adicionales que surgieron dentro de las empresas.

De manera iterativa se analizó la información hasta que emergieron temas comunes que pudieran ser verificados, con el fin de agrupar en categorías las acciones identificadas y hacer una relación para determinar cómo las MIPyME fueron afectadas, las medidas específicas que tomaron y cuáles fueron los cambios adicionales que surgieron. En cuanto a las medidas tomadas por las empresas, se utilizó como marco de referencia para categorizarlas en: Impactos del COVID-19 en las empresas, Acciones de Resiliencia empresarial, Factores que influyen en la supervivencia de la empresa, Protección de las operaciones y cambios culturales.

## **CAPÍTULO IV HALLAZGOS**

En este capítulo se presentan los hallazgos derivados del análisis de la información obtenida durante las entrevistas, así como las conclusiones y propuesta para futuros estudios.

### ***4.1. Panorama General de los resultados***

Las entrevistas (mismas que se encuentran en la parte de anexos del presente documento para su consulta) muestran que no todas las empresas son afectadas de la misma manera por la crisis del Covid-19. El análisis de los datos recabados a través de las cuatro entrevistas realizadas, lleva a un número de percepciones claves las cuales fueron capturadas al hablar los entrevistados de la reacción que su MIPyME tuvo ante la crisis del Covid-19. Entre las principales acciones identificadas en estas empresas se encontraron: la reducción del empleo, reducción de costos y gastos, búsqueda de oportunidades, además de la digitalización de la empresa. A continuación, se muestra una tabla que concentra las respuestas de cada una de las microempresas entrevistadas:



**Tabla 19***Concentrado de las respuestas de las empresas entrevistadas*

VARIABLES	INDICADORES	E1	E2	E3	E4
<b>1. Impactos del COVID-19 en las empresas entrevistadas</b>	A) Cierre temporal	X	X	X	
	B) Reducción del empleo	X	X	X	X
	C) Disrupción de la cadena de suministro		X		
	D) Reducción de ventas	X	X	X	X
<b>2. Acciones de Resiliencia empresarial</b>	A) Reducción de costos y gastos (corte/detención de inversiones)	X	X	X	
	B) Usar los apoyos del gobierno		X	X	
	C) Búsqueda de oportunidades (cambio en modelo de negocio, digitalización)	X	X	X	
	D) Protección de las operaciones (teletrabajo, medidas de higiene)	X	X	X	X
<b>3. Factores que influyen en la supervivencia de la empresa</b>	Relación con clientes y proveedores		X	X	
	Preservación de la comunicación/presencia en el mercado	X	X	X	
	Reservas de capital			X	
	Diversificación de la oferta	X	X	X	
	Reestructura de procesos			X	
<b>4. Cambios culturales</b>	Solidaridad, digitalización, cohesión	X	X	X	X

Fuente: *Elaboración propia con base en los datos recabados.*

Las acciones identificadas clasificaron dentro de cinco categorías que forman el enfoque central del siguiente análisis y presentación de resultados, mismas que se describirán y desarrollarán detalladamente más adelante, y que se enlistan a continuación:

1. Impactos de Covid-19
2. Acciones de resiliencia empresarial
3. Factores que influyen en la supervivencia de la empresa
4. Salvaguardar las operaciones
5. Cambios culturales

#### **4.2 Impactos del COVID-19 en las empresas participantes**

A continuación, se presentan los impactos de la pandemia del Covid-19 que experimentaron las microempresas participantes, mismos que fueron detectados a través de las entrevistas aplicadas. Cabe señalar que, al momento de la investigación era poca la literatura cualitativa referente a este fenómeno.

Durante de la recaudación de datos, se dio apertura a la entrevista a través de la pregunta: “¿En qué extensión su empresa fue afectada por la crisis del Covid-19 y cómo percibe usted esta situación?”. Esta pregunta, tuvo como propósito identificar los impactos derivados de la actual pandemia que experimentaron las organizaciones, marcando así la dirección de las preguntas siguientes con el fin de hacer énfasis en las acciones llevadas a cabo para cada uno de los impactos mencionados.

##### **A) Cierre temporal**

El cierre temporal de las organizaciones se refiere al cese de actividades de las empresas de manera provisional, esto significa no producir ni tener personal dentro de las instalaciones de la empresa. Específicamente la Ciudad de México tuvo tres periodos de suspensión de actividades para negocios no esenciales, los cuales afectaron gravemente a las empresas.

Las microempresas E1 y E2 tuvieron que cerrar durante casi 3 meses en total debido a las instrucciones del gobierno para empresas no esenciales, situación que las afectó considerablemente de manera negativa pues seguían pagando renta y algunos servicios como línea telefónica, internet, entre otros.

La E1 que está ubicada en una reconocida plaza comercial de la Ciudad de México, seguía pagando la misma cantidad de luz, aunque no se abriera el local.

**E1:** *“yo seguía pagando la misma cantidad de luz como si yo siguiera operando”.*

La microempresa E2 al ver que de un día para otro se le impedía abrir el local para seguir generando ingresos, habló con el dueño del local que rentan para pedir permiso de seguir operando de manera clandestina con el fin de seguir generando dinero y poder cumplir con sus obligaciones, pero el dueño no accedió.

**E2:** *“Hablamos con el dueño del local y le dijimos... no tenemos forma ahorita de trabajar, a menos que nos permitas acceso clandestino, (que si había forma de entrar por la puerta trasera, esto porque nosotros no éramos un servicio indispensable) pero no accedió.”*

La empresa E3 compartía la renta de oficinas con otros emprendedores, al llegar la crisis de la pandemia éstos últimos no pudieron seguir pagando renta, y la E3 se encontró ante el reto de seguir en el mismo lugar, pero con más espacio que no utilizaban y asumir el pago de la renta completa.

**E3:** *“tuvimos afectaciones en el tema de renta de oficina y demás porque compartíamos oficina física y virtual con otros pequeños emprendedores, cuando vino esta situación ellos se empezaron a quedar rezagados, y decidieron que ya no podían continuar y nos quedamos nosotros con el paquete completo... estábamos de que “¿cómo le vamos a hacer para poder pagar la renta y demás? Y empezamos a buscar la forma de reestructurarnos”*

La empresa E4 no cerró debido a que se encuentra ubicada dentro de las instalaciones de la propia casa de los dueños (no visible al público), sin embargo, tampoco tuvieron muy pocos pedidos durante varios meses.

**E4:** *“Se siguió vendiendo o bueno, no se cerraron operaciones por completo derivado de que algunos de los clientes eran empresas esenciales y entonces requerían algunos materiales o cosas para poder operar y se les estuvieron proveyendo”.*

Con respecto al cierre temporal, se puede observar que este impactó principalmente en las organizaciones al reducir sus ventas, lo que provocó que los empresarios buscaran diferentes alternativas para en primer lugar, continuar trabajando, en segundo término, mantener la liquidez de la empresa.

## B) Reducción del empleo

Este rubro se refiere a la disminución en la plantilla de trabajadores, de sueldos, de horas de la jornada laboral o a la combinación de éstas variantes, a causa de las condiciones de la empresa; se identificó que las cuatro microempresas participantes la experimentaron. En la empresa E1 renunció una trabajadora por miedo a contagiarse y entonces cuando vieron que no podrían abrir el local, decidieron enviar a casa a la única empleada (aparte de los dos socios) que quedaba:

**E1:** *“Se mandó a la única empleada a casa con la reducción de su sueldo al 50%”.*

La empresa E2 que es un salón de uñas, un par de meses antes del inicio de la pandemia había invertido una fuerte cantidad de dinero en el cambio de local a uno más grande, adecuación del mismo y renovación de equipo, por lo que no tenía la fortaleza económica para soportar el golpe de la crisis.

**E2:** *“tuvimos que dejar ir al personal porque no había ingresos suficientes para seguir pagándoles, las conservamos lo más que se pudo, sin embargo, no fue posible. Incluso intentamos un esquema en donde vinieran sólo unos días de la semana, pero ni siquiera así fue posible mantenerlas”.*

En cuanto a la microempresa E3 comentó que decidieron ser honestos con sus empleados en cuanto a los bajos ingresos que estaba percibiendo la empresa y comentarles que se vería reducido su sueldo por lo mismo y optaron por dejar decidir a los mismo empleados si seguir trabajando o no.

**E3:** *“La segunda medida fue la comunicación abierta, directa y constante con todo el equipo de trabajo, la transparencia, decirles, mira, esto es lo que está ingresando, esto es lo que hay y pues es lo que tenemos. O sea, esa es la libertad de si quieren estar aquí, y quien no quería seguir colaborando, pues están en todo su derecho para que se pueda realizar o no la actividad... imagínate tener a alguien con muy poquito ingreso. Entonces fue la comunicación y la transparencia”.*

Por último, en la microempresa E4 se llevaron a cabo diferentes acciones para evitar despedir a sus colaboradores.

**E4:** *“Había empleados temporales que ya no se les renovó el contrato, y se descansaron de los empleados que nada más asistían ciertos días a la semana, se estuvo descansando, primero tomaron vacaciones, después se les fue descansando y después estuvieron trabajando varios meses la mitad del tiempo”.*

#### C) Disrupción de la cadena de suministros.

La disrupción de la cadena de suministro, entendida como la escasez o interrupción de la oferta de los insumos y materia prima, que viene acompañada de un aumento de precios de los mismos, fue otro de los factores que impactaron a las organizaciones; pues, por una parte, no contaban con la liquidez suficiente para hacer frente al aumento de precios; y, por otro lado, se encontraron ante el reto de optimizar el uso de los recursos al estar pausadas también las operaciones de sus proveedores. La empresa E2 fue la única que, por su giro, comenta haber sufrido este impacto, por parte de los proveedores de materia prima encontraron escasez de insumos al ser producto importados, la mayoría de origen de China.

#### D) Reducción En ventas

Este fue uno de los impactos que afectaron negativamente en mayor magnitud a las microempresas entrevistadas, todas sin excepción la experimentaron, aunque en diferentes grados. Este fue uno de los impactos que más debilitó a las microempresas.

**E1:** *“Fue uno de los sectores más afectados porque al final nosotros nos dedicamos a toda la parte de eventos y de ropa, entonces la gente realmente lo que hacía es que no compraba ropa para eventos y fue muy grave esa situación, porque no había eventos, ya que no había manera de hacer nada”.*

**E2:** *“antes de la pandemia teníamos un local de tamaño pequeño... y se hacía fila a la vuelta de la esquina para ser atendidas; llegando la pandemia fue un trancazo enorme porque la clientela se redujo en un 80%”*

**E4:** *“se redujeron las ventas de una manera importante, se llegó a vender el 5% de lo que se vendía normalmente en algún mes”.*

Para la empresa E3 dejó de haber ventas, pero se sustituyeron por intercambios de servicios a manera de trueque.

**E3:** *“Entonces el intercambio era: a mí me está pagando con servicios, yo los estaba dando a la gente que trabaja conmigo, o sea a mis colaboradores o clientes potenciales, ellos ayudaban a dar a conocer más al negocio que prestaba el servicio y a la vez la gente que recibió ese servicio gratis ya estaba conmigo agradecidos. Nos llegaron a decir: “oye ¿yo te puedo pagar con obra?... que eran pintores Y dijimos “ok” ... y así era la forma de pago, claro que es básico el flujo de efectivo para poder solventar las cosas tradicionales como la renta y demás, pero a veces es subsecuente, que, si el objetivo es el dinero, a veces no llega”.*

### **4.3 Resiliencia empresarial**

La resiliencia empresarial es entendida como el manejo de crisis y la continuidad del negocio, así como la habilidad de responder a todos los tipos de riesgos que las organizaciones enfrentan. Además de atender las consecuencias de un accidente mayor, la resiliencia empresarial se relaciona con la habilidad de un negocio para

adaptarse al nuevo entorno y circunstancias seguidas de tal accidente. (www.itgovernance.co.uk, 2020).

El eje central de esta investigación es precisamente el identificar las acciones de resiliencia ejecutadas por los microempresarios que se vieron afectados por la crisis derivada de la pandemia. Es decir, acciones que permitieron a las microempresas no sólo sobrevivir, sino fortalecerse y crecer durante la crisis, desarrollando así la resiliencia empresarial para hacer frente a contingencias futuras.

Los resultados arrojan que las empresas tomaron medidas hasta el momento en que percibieron el impacto que los efectos de la pandemia estaban teniendo en sus negocios, en otras palabras, no se identificó una planeación orientada hacia la prevención. Las primeras dos acciones de resiliencia identificadas (reducción de costos y usar apoyo del gobierno), se realizaron con el afán de salvaguardar la liquidez. Se identificó que las empresas no estaban preparadas para enfrentar las crisis con liquidez por largo tiempo. De las cuatro microempresas participantes todas emprendieron este tipo de acciones al respecto.

#### A) Reducción de costos

Es una acción que fue implementada por todas las empresas participantes como una respuesta directa a una situación de crisis, la medida de reducción de costos tiene un efecto especialmente positivo en mantener la liquidez y proveer un fundamento sólido para recuperación a largo plazo (Pearce, J.A. y Robbins, D.K., 1994).

**E1:** *“A la única empedada que quedaba, la mandamos a su casa con el 50% de su sueldo”*

**E2:** *“Se restringieron los gastos al mínimo, decidimos no adquirir más que aquello que fuera lo mínimo indispensable, seguimos con el mismo stock de hace dos años, literal, sólo se ha ido comprando lo que hace falta, se redujo al máximo el desperdicio de algunos materiales”.*

**E3:** *“Empezamos a ver de qué forma podíamos optimizar los recursos y reducir el gasto o costo operativo... si en la oficina teníamos, no sé 5 diferentes plataformas contratadas para entretenimiento. Videos, películas, blablablá, se dejó nada más una. Entonces ahí hicimos reducción de costos.*

Específicamente en la E4 además de reducir gastos, se realizó la venta de activos que representaban inversiones tanto de la microempresa como de la familia, a la par de esta acción, la empresa decidió tomar también un crédito personal de uno de sus socios (miembro de la familia) para poder hacer frente a sus obligaciones en el periodo de mayor escasez.

**E4:** *“Se tuvieron que vender activos, se vendieron dos autos para poder compensar ciertos gastos que había, se redujeron muchas actividades e incluso hubo por ahí unos préstamos personales que se utilizaron para invertir en el negocio y que pudiera cubrir algunos trabajos que había. Ya poco a poco se empezó a reactivar y eso ayudó a mantener a flote”.*

#### B) Uso de los apoyos de gobierno

En cuanto a esta cuestión se dieron escenarios contrarios. Las empresas E1 y E4 no utilizaron ningún recurso brindado por el gobierno mexicano, mientras que las empresas E2 y E3 si lo hicieron, aunque el único que era recurso específicamente creado para el apoyo de las MIPyME durante la crisis fue el utilizado por la E2.

**E1:** *“Para nosotros como pymes no hubo apoyo del gobierno de decir, “oigan los ayudamos a que por ejemplo les bajen la renta, o les bajen la luz... no subsidió en nada de eso... o por ejemplo con un préstamo para seguir adelante, o con el SAT, no. Entonces hubo más apoyo de otras entidades o asociaciones privadas que apoyan a las pymes que del gobierno, que la verdad creo que mucho no nos sentimos como muy apoyados”.*



**E2:** *“Sólo usamos un micro crédito de \$10,000 que se otorgó a inicios de la pandemia”.*

**E3:** *“como nuestra facturación fue elevada antes de la pandemia en comparación con durante la pandemia, nuestro gasto se mantuvo, pero nuestra facturación de ingresos estuvo bajo, pues durante el proceso de pago de impuestos, tuvimos saldo a favor como personas físicas porque estuvimos facturando con disciplina... la realidad es que, para ti, el saldo a favor en un momento de crisis, que sean cinco o 20,000 pesos caen de perlas”.*

### C) Búsqueda de oportunidades

La búsqueda de oportunidades durante esta etapa fue realizada por las empresas con el fin de aumentar el nivel de ventas, pues en todas las empresas participantes estos bajaron a niveles críticos y no tenían la capacidad de continuar trabajando. Se identificó, sin embargo, un caso en que la empresa E4 no realizó esfuerzo alguno por buscar oportunidades.

**E1:** *“Se buscaron oportunidades por medio de la venta en línea, pero... nosotros éramos para eventos entonces la gente no compraba porque no quería o no tenía ningún evento; entonces lo que se hizo es que se modificó una parte del negocio para empezar a generar dinero. Empezamos a meter línea de una ropa casual y ropa de temporada.*

Esta acción representó un ligero aumento en las ventas, que, si bien no elevó los niveles para generar ganancias, logró mantener los gastos de la empresa E1. Por su lado, la E2 en su búsqueda de oportunidades por seguir generando ventas realizó dos intentos muy creativos, que no fueron exitosos, comentan que debido a que la gente no estaba gastando en lujos y su producto es considerado “no esencial”.

**E2:** *“Se trató de vender durante el tiempo que estuvimos cerrados, tarjetas de regalos con descuento para usarse cuando reabriéramos de nuevo, pero no se vendieron muchas. También intentamos ofrecer productos de auto aplicación en casa, es decir, kits para que se pusieran algo así como un sticker de uña ellas mismas en casa, pero tampoco fue exitoso. La gente no estaba gastando en lujos, sino en cosas de primera necesidad.”*

La empresa E3 en su búsqueda de oportunidades encontró una que fue exitosa. El trueque o intercambio de servicios, en lugar de sólo aceptar pago monetario.

**E3:** *“Comenzaron pequeños grupos de artistas a decirnos: “oye, no hay teatro, necesitamos hacer algo, vamos a dar una plática un taller en línea”, ... y como no tenían en ese momento forma de cómo pagarnos... empezamos a buscar estrategias de que: ¿cómo eso lo podemos dar en un contexto que ayudará a la resiliencia de las personas de las empresas del sector primario? Entonces buscamos esta conjunción de ver de en qué forma con aquellos pequeños emprendedores podíamos ofrecer un producto que fuera atractivo para una empresa... que en ese momento si podía pagarlo... y ver como eso podía ayudar a sus propios empleados a generar resiliencia y a mantenerse un poquito en contacto en una forma diferente con el arte o la realidad”.*

La E4 fue el único caso que no buscó oportunidades.

**E4:** *“Realmente no fue que se haya hecho gran cosa para detectar oportunidades, ... realmente no se buscaron nuevas alternativas o se detectaron nuevas oportunidades.*

#### D) Protección de las actividades/operaciones

El mitigar el riesgo de transmisión del Covid-19 dentro de las instalaciones de las microempresas resulta de gran importancia para los propietarios de éstas, la mayoría comentó las medidas de protección a sus actividades implementadas, por lo menos en cierto grado. Se redujo el contacto social lo más que se pudo, se apoyó el teletrabajo,

así como la implementación de todas las medidas de protección a la salud dictadas para los comercios, que fueron emitidas por parte del gobierno de las Ciudad de México.

La empresa E1 implementó el teletrabajo como medida de mantener el empleo de la colaboradora, pues al ser una empresa de renta de vestidos de fiesta, la función que realiza la vendedora no se puede realizar a distancia, sin embargo, se le asignaron tareas nuevas que pudiera realizar a distancia para conservar su trabajo.

**E1:** *“Cerramos todo y empezamos a trabajar desde casa por medio de la computadora de redes sociales y de la página web. Mucha gente que se quedó sin trabajo y eso para nosotros era muy mala onda dejarla sin trabajo, se decidió que se fuera a su casa y la poníamos a hacer diseños para las redes sociales y todo eso para que por lo menos estuviera trabajando”*

Asimismo, se implementaron las medidas de higiene dictadas por el gobierno en esta empresa E1:

**E1:** *“cuando se tenía que ir a entregar algo, se trataba que fuera por medio de paquetería y si lo hacíamos personalmente porque era cerca, se hacía, con todas las medidas de sanidad... cuando se logró volver a abrir y hasta hoy, con todas las medidas tomando temperatura, poniendo gel antibacterial, etc.”*

Por su lado, la empresa E2 al ser un salón de uñas, no pudo implementar el teletrabajo para sus empleados, se trató de implementar el servicio en casa de las clientas, pero había mucho miedo y no fue una estrategia exitosa. Sin embargo, la protección sanitaria en sus actividades fue algo a lo que le dieron prioridad.

**E2:** *“Fueron medidas que maltrataban nuestras mano y piel, pero dieron la tranquilidad a las clientas necesaria para seguir viniendo mínimo una vez al mes después de que ha bajado un poco el pico de contagio. Entre estas medidas estuvo lavar todas las limas con cloro, sanitizarlas y esterilizarlas, todos los artículos metálicos que se usan se lavan*

*con jabón, cloro, se sanitizan y esterilizan, se limpia el lugar después de atender a cada cliente con cloro y se rocía antibacterial en aerosol. También hay barreras de mica entre el cliente y nosotros, esto es un tanto incómodo y el contacto es inevitable por el servicio que damos, pero las clientas se pueden lavar las manos antes o pueden tomar gel, se instaló un tapete sanitizante y el termómetro digital. Obviamente el uso de mascarillas también”.*

La empresa E3 optó por adoptar el teletrabajo en la mayor medida posible, caso contrario a la microempresa E4, que al ser familiar y ubicarse dentro de las instalaciones de su propio hogar, no mencionaron haber tomado alguna medida extra de cuidado sanitario más allá de las obligatorias.

**E3:** *“Todo nuestro trabajo se convirtió en trabajo en línea y pocas veces nos reuníamos, solamente a veces por un tema técnico de que vamos a grabar el programa tal y no va a ser en línea, sino que vamos a estar aquí con las personas, hay que sacarles fotografías, etc. Y necesitamos estar los tres y así fue como migramos a tener más interacción con la ayuda de plataformas digitales”.*

#### **4.4 Factores que influyen en la supervivencia de la empresa**

Después de realizar un análisis, se logró identificar y describir los factores de éxito que influyeron en las acciones implementadas por los empresarios para sobrevivir, los cuales son los siguientes:

**Relación con clientes y proveedores:** es un factor que resulta ser determinante para la supervivencia y por lo tanto para la permanencia y éxito de la organización; es gracias a este factor que se pueden llegar a acuerdos a través de negociaciones en las que ambas partes se ayuden mutuamente y resulten beneficiadas. Esto a través de acciones como aplazamiento o adelantamiento de pagos, llegar a arreglos de realizar pagos en diferentes modalidades, no solamente efectivo, es decir, llegar a acuerdos especiales, en situaciones extraordinarias. Esto a su vez facilita el reservar la liquidez

de la empresa para destinarla hacia acciones que permitan a las organizaciones tener alternativas para superar la crisis. De las empresas participantes dos destacan por haber ejercido esta acción, que fueron las E2 y E3.

**E2:** *“Cuando no nos fue posible pagar la renta debido a la pandemia hablamos con el dueño del local y le dijimos “bueno, nunca nos habíamos atrasado, no tenemos forma ahorita de trabajar, a menos que nos permitas acceso clandestino... pero no accedió. Y le dije al casero: “no hay forma de que te pueda pagar la renta, ¿qué hacemos? No me niego a hacerlo, pero pues ahorita no puedo ni trabajar.*

*Y dijo: “bueno, no te preocupes, págame la mitad de la renta de aquí a que puedas volver a abrir y así nos organizamos”. Y así fue como le hicimos, yo tomé un empleo extra vía remota para poder costear estas mitades, empecé a ejercer mi carrera, etc. Para solventar todos estos gastos que seguían corriendo... No hubo reducción de la renta, no hubo condonación de ningún mes, lo que si hubo es que se quedaron con el depósito de la renta que habíamos dado cuando nos mudamos al local, después se quedaron con un cancel que instalamos cuando nos mudamos a este local y finalmente logramos salir de deudas. Lamentablemente yo me volví a endeudar porque a inicios del 2021 me enfermé de Covid y me consumí todos los ahorros que tenía. Entonces, ha sido como un estire y afloje a lo largo del año para poder nivelarnos en cuanto a la renta”.*

**E3:** *“Fue buscar la empatía con nuestros proveedores y clientes para llegar a negociaciones, “ok tu tampoco puedes pagarme en este momento, ¿pero que sí podemos hacer juntos?” y llegar a conciliar y llegar a acuerdos en común. Bueno, pues yo te pago con trabajo, yo te doy un porcentaje de mi empresa, yo te doy producto terminado y decir: “ok, ¿me sirve o no me sirve? Y tomar la decisión. Creo que cuando le pones mayor atención a tu cliente, a tu proveedor, a la persona, a sus necesidades como tal y no a tu producto, sino a las necesidades de las personas y las atiendes; la gente está dispuesta a darte lo más valioso que es su tiempo, posteriormente su trabajo y su dinero.*

**Preservación de la comunicación/ presencia en el mercado:** las entrevistas muestran que la preservación de la comunicación, así como de la presencia en el mercado es importante para conservar las interacciones con empleados, proveedores y clientes a pesar del obligado distanciamiento social. Las empresas E1, E2 y E3 echaron mano de la tecnología para mantener el contacto y seguir en la mente del consumidor, sobre todo durante los meses en que tenían prohibido operar:

**E1:** *“Ya teníamos todas las redes sociales abiertas, pero se empezaron a hacer “lives” (transmisiones en vivo) en Instagram y en facebook para que la gente viera cosas que podían hacer en su casa, como recomendaciones o por ejemplo poníamos toda la ropa que teníamos a la venta para estar en casa, cómodos para que la gente la viera o para sus cenas navideñas, cositas así”.*

**E2:** *“Se empezaron a hacer lives (transmisiones en vivo) en Instagram y en facebook, además de enviar periódicamente mensajes alentadores a la clientela, ya que eran tiempos difíciles y eso se necesitaba mucho. se trató de mantener siempre presencia en las redes sociales para estar en la mente del consumidor, no había mucho más por hacer mientras estaba prohibido abrir”.*

**E3:** *“buscamos incrementar nuestra presencia en redes”*

**Reservas de capital:** A pesar de que es considerado que, dadas sus características, las MIPyME trabajan con bajo nivel de liquidez, las reservas de capital permiten contar con una reserva de flujo de efectivo para la empresa en tiempos de contingencia evitando así el financiamiento externo, el cual no es recomendable durante un ambiente de turbulencia o incluso hasta su desaparición. De las cuatro microempresas entrevistadas, la E3 fue la única que contaba con reserva de capital, lo cual le ayudó a mantenerse en el mercado y continuar con sus operaciones durante la crisis.

**E3:** *“nosotros inicialmente antes de que comenzara la pandemia, siempre hemos manejado nuestra estrategia de que tenemos un pequeño monto para contingencias. Siempre buscábamos que al menos el 3% del ingreso fuera para contingencias. Esto no llego así a tener muchísimo dinero guardado, pero si nos solventó el pago de tres meses de renta sin tener que de inmediato decir: “ya, basta”. O sea, al menos nos mantuvo, digamos que tres o cuatro meses a flote de la forma tradicional como estábamos, entonces eso creo que fue como bueno, el tener en mente como estrategia financiera que va a haber momentos de crisis y que en esos momentos de crisis por lo que sea, porque no llega el cliente o lo que sea, va a haber un fondo para afrontar esta situación”.*

**Diversificación de la oferta:** Las restricciones sanitarias impidieron que las empresas pudieran seguir prestando sus servicios de la misma manera en que lo venían haciendo antes de la pandemia, ante esta situación, la resiliencia fue mostrada a través de la diversificación de la oferta. El tener la capacidad de innovar, adaptarse y dar una respuesta rápida en dicho contexto de crisis constituyó un factor de éxito de las empresas, pues les ayudó a mantener ingresos para no morir.

La microempresa E1 introdujo la venta de ropa casual, además de los vestidos de fiesta que ya vendía. La empresa E2 trató de diversificar su oferta vendiendo kits de manicura en casa, sin embargo, no tuvo éxito y finalmente la E4 no busco diversificarse en ningún momento. La E3 por su lado buscó diversificar su oferta de servicios a través de varios intentos hasta que tuvo éxito.

**E4:** *“Primero fue la diversificación, es decir, identificamos en qué cosas somos más fuertes, en qué cosas somos más débiles, en un momento queríamos abarcar tanto que estábamos diversificados así de: “si quieres palomitas, te las hago y te las llevo a tu casa... si quieres una sesión de fotos de tu boda, también, no te preocupes, yo te las hago”. Entonces estábamos abarcando tanto que luego la gente nos preguntaba, ¿Qué hacen exactamente? Porque estábamos en una diversificación tan amplia. Hicimos una reestructuración y dijimos: “a ver, si, vamos a estar diversificados, pero en tres o cuatro*

*líneas de negocios, no podemos estar tan amplios, y tenemos que renovar nuestra página de internet, para establecer una comunicación asertiva y directa y concreta y que la gente, viendo la página de internet pueda saber qué hacemos y no nos pregunten ¿qué hacen? Entonces esa fue como la estrategia para el crecimiento a mediano y largo plazo, si, mantener una diversificación, pero acotada a lo que mejor nos ha funcionado, a lo que mejor sabemos hacer y en lo que tenemos más fortalezas en nuestro equipo de trabajo”.*

**Reestructura de procesos:** El ejercicio de analizar y reestructurar los procesos con el fin de optimizarlos provee de adaptabilidad a la empresa, ya que esto se va realizando de acuerdo con las perturbaciones del ambiente. Esto también se dio en el proceso de tratar de reducir los costos, así como de seguir operando acatando las restricciones sanitarias del momento.

De las cuatro empresas entrevistadas, la única que realizó acciones encaminadas a la reestructuración de procesos fue la E3:

**E3:** *“Una de las cosas que nos funcionó mucho fue la reestructuración de la organización. Como estábamos colaborando anteriormente con más personas y en este momento solamente nos quedamos con 3 socios y 2 personas itinerantes que estaban por proyectos, teníamos más actividades multitareas, estábamos aquí y allá, y de repente se nos complicaba tanto que identificamos una herramienta digital muy buena, que es gratuita, a través de ésta organizábamos perfectamente... Desde comprobante de pago, de factura, comprobante de la cotización, es decir toda la documentación de un proyecto. Y así podíamos establecer los compromisos más claros, concretos y estructurados y no andando por aquí y por allá y volver a preguntar las cosas. ¿oye ya hiciste esto o aquello? Eso fue la estrategia de estructuración y es la nueva tecnología que usamos”.*



**Cambios culturales:** Los hallazgos muestran también que la crisis está trayendo consigo un cambio, si bien no intencionado, pero si significativo en la cultura de las empresas. Por un lado, una solidaridad y empatía más fuerte fue observada en las empresas por parte de empleados, clientes y proveedores, mientras que, por el otro lado, la crisis ha fomentado una fuerte tendencia hacia la digitalización y previsión.

**E1:** *“A la empleada la mandamos a casa, se le redujo el sueldo al 50%... porque era situación delicada, ¿cómo se iban a quedar sin trabajo?! de por si hubo mucha gente que se quedó sin trabajo y eso para nosotros era muy mala onda dejarla sin trabajo”.*

**E2:** *“Si hemos sobrevivido ahorita es porque el cliente nos compra a nosotros. Cuando empezó la pandemia el cliente me compraba a mí, porque soy psicóloga y sé escuchar, entonces había gente que se iba a cambiar las uñas dos veces por semana, porque no sabían a donde salir que fuera seguro, que estuviera limpio, que no fuera un lugar riesgo... Salía más barato hacerse las uñas que pagar una terapia de psicólogo. El simple hecho de recibirlos con una sonrisa, de tratarlos bien... cambia el ambiente, es un ambiente libre, tranquilo, amistoso, donde la gente va, se la pasa bien, sale de buenas y esto es todo. Creo 100% que también nos compraron a nosotros... porque aflora la naturaleza humana de ayudar al otro. Entonces no nada más es la cuestión de administración, organización, fianzas, etc.”. “De manera interna lo que trabajamos es la relación con los colaboradores para que se sientan eso, colaboradores y no empleados, que sepan que tienen mucha libertad, se les deposita mucha confianza y que, si ellos crecen nosotros también, si a ellos les va bien, a nosotros también. Hay una dinámica bastante sana y agradable de compañerismo, no hay mala onda, no hay mala vibra, todos jalamos parejo, todos limpiamos, todos acomodamos, todos todo. Creo que esos es una de nuestras principales fortalezas en cuanto a equipo y organización”.*

**E3:** *“Para mí la resiliencia es... no dar un enfoque al producto ni a la parte económica, sino más bien a tu cliente, a sus necesidades y deseos, porque en ese momento es cuando se quedan contigo y el permanece de cliente, la tercera es el apoyo de la tecnología para la reestructuración y optimizar el trabajo... debemos de tener la empatía*

*constante de que, si alguien no te puede pagar en efectivo, darle la oportunidad de: “bueno, pero ¿qué si puedes hacer?”. Bueno, pues yo te pago con trabajo, yo te doy un porcentaje de mi empresa, yo te doy producto terminado y decir: “ok, ¿me sirve o no me sirve?... y el fondo de emergencia que yo creo que es básica. Yo creo que a todos en toda la vida nos han dicho “ahorra dinero” desde niños o “ten tu alcancía” y no lo hacemos o muy pocas personas lo hacen. Y muchas empresas siempre estamos luego en números rojos o con deuda”.*

**E4:** *“En el momento en que todo bajó, creo que, como familia, sin dudar, se decidió que se tenía que apoyar y si era necesario vender cosas o cambiar un poco el estilo de vida que se llevaba, pues se decidió cambiarlo... se vendieron autos... uno fue de la empresa, otro personal. Igual, en el estilo de vida se dejaron de realizar ciertas cosas y compras ligadas a los gastos, para que también los sueldos no afectaran, finalmente la parte operativa y financiera de la empresa. Entonces fue... como decir: la situación está complicada, entonces hay que reajustar estos temas, y no se dudó en ese momento en apoyar... se sabe y se sobre entiende que hay que apretarse el cinturón o incluso hasta deshacerse de algunas cosas para que continúe la operación y fue una decisión básicamente inmediata... no se dudó en ningún momento tener que sacrificar ciertas cosas personales en pro de mantener el negocio”.*

## **CONCLUSIONES**

Esta investigación representa, hasta donde tiene conocimiento la autora, el primer estudio empírico en el campo de la administración, proveyendo evidencia inicial acerca de las reacciones de las MIPyME de servicios de la CDMX y su área metropolitana, ante la crisis de la presente pandemia del Covid-19.

Los hallazgos apoyan investigaciones previas mostrando que, impactos externos pueden detonar innovación y cambios dentro de las organizaciones (Archibugi et al., 2013, Seeger et al. 2005, citado en Sascha, 2021). En el corto plazo las MIPyME pueden adoptar ajustes temporales a su modelo de negocios en la búsqueda de

oportunidades, porque solo pueden reaccionar de manera inmediata desde el modelo en el que estaban operando cuando llegó la crisis (Sascha, 2021). Ejemplos de esto incluye la empresa que optó por abrir su tienda en línea y la ampliación de su oferta a través de la introducción de línea venta de ropa casual.

En el largo plazo las MIPyME adoptan una innovación en su modelo de negocios, haciendo cambios en las acciones que implementan, así como en su cultura. Mientras que los ajustes temporales al modelo de negocios son básicamente nuevos solo para la empresa y no para la industria, la innovación a largo plazo del modelo de negocio puede ser más compleja. La pregunta que surge es si las MIPyME entrevistadas que proveyeron información acerca de las acciones que implementaron durante la crisis seguirán persiguiendo las mismas metas una vez que ésta acabe.

Asimismo, a través de las acciones de resiliencia empresarial detectadas, se hace manifiesta el espíritu inagotable del ser humano por aferrarse a la vida, crecer y superarse de la mejor manera, a pesar de las adversidades que se puedan presentar.

### **Propuesta para estudios futuros.**

Encuestar a una muestra más grande que abarque MIPyME de servicios de otras entidades de la República Mexicana, esto permitirá generalizar y dar validez a la relación entre las acciones de resiliencia de las MIPyME y su sobrevivencia en medio de la crisis; con el fin de proponer estrategias de resiliencia empresarial aplicables en cualquier tipo de crisis que ayuden a las empresas a hacer frente de la mejor manera a las crisis venideras dado que vivimos en un mundo VUCA.

## Fuentes de Información

- Ángeles, A., Pérez-Encinas, A., & Villanueva, C. E. (2022). Characterizing Organizational Lifecycle through Strategic and Structural Flexibility: Insights from MSMEs in Mexico. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-20.
- Barker III, V. L., & Duhaime, I. M. (1997). Strategic change in the turnaround process: Theory and empirical evidence. *Strategic management journal*, 18(1), 13-38.
- BBV Research de México. (25 de mayo 2020). *Urgen medidas económicas y de salud para contrarrestar el impacto del COVID-19 en México*. BBVA. BBVA Bancomer. <https://www.bbva.com/es/mx/urgen-medidas-economicas-y-de-salud-para-contrarrestar-el-impacto-del-covid-19-en-mexico/>
- Bejarano, D. X. (2013). El cisne negro. El impacto de lo altamente improbable. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 11(2), 229-232.
- Benner, M. J., & Zenger, T. (2016). The Lemons Problem in Markets for Strategy. *Strategy Science*. <https://doi.org/10.1287/stsc.2015.0010>
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317.
- Camarillo, J. M. R. (2020). La Falta de Conocimientos Administrativos y Acceso a Financiamiento: causas principales del fracaso de las PYMES. *Ensayo Artículo Crónica Entrevista*, 9.
- CANACO. (2020). Pérdidas superiores a los 60 mil millones de pesos por segundo cese de actividades no esenciales: Canaco CDMX. 03/08/2021, de CANACO Sitio web: <https://ccmexico.com.mx/perdidas-superiores-a-los-60-mil-millones-de-pesos-por-segundo-cese-de-actividades-no-esenciales-canaco-cdmx/>
- Carnahan, S. (2017). Blocked but not tackled: who founds new firms when rivals dissolve?. *Strategic Management Journal*, 38(11), 2189-2212.
- CEPAL. (2020). *Informe especial COVID-19*.

- Cervantes, A. (2005). Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Mexico: Facultad Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&d Management*, 47(3), 385-403.
- CNET, Universidad Anáhuac, CICOTUR (2020). *Estimación de las afectaciones al turismo mexicano en 2020 como consecuencia de la pandemia de covid-19*. [https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-05/Doc14\\_Cicotur\\_Estimacion\\_afectaciones\\_turismo\\_mexicano\\_Covid19.pdf](https://www.anahuac.mx/mexico/cicotur/sites/default/files/2020-05/Doc14_Cicotur_Estimacion_afectaciones_turismo_mexicano_Covid19.pdf)
- Codreanu, A. (2016). A VUCA action framework for a VUCA environment. Leadership challenges and solutions. *Journal of Defense Resources Management (JoDRM)*, 7(2), 31-38.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.
- D'Aveni, R. A., & MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative science quarterly*, 634-657.
- de Desarrollo, B. I. (2002). Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. *Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible*, 1-31.
- De Villegas, J. A. V. D., & Soto, G. A. S. (2012). Las MIPYME en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
- Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2020). *MIPyME en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Cepal.
- DOF, (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Obtenido de Diario Oficial de la Federación*. [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php).
- Dominguez, X. I. P., Vargas, J. L. D., Mora, G. I. M., Correa, L. F. M., & Cih, G. I. D. ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES EN MÉXICO.

- Dominic, E., Kim, H., & Steve, B. (2005). Crisis management and services marketing. *Journal of Services Marketing*. <https://doi.org/10.1108/08876040510609943>
- Dussel Peters, E. (2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC. CEPAL.
- Esquivel, B. (2002). Micro, pequeñas y medianas empresas en México. *Evolución, funcionamiento y problemática. Instituto de investigaciones legislativas del senado de la república*.
- Falta la del Banco de México: Banco de México (2020) en su “Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: marzo 2020”
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism management*, 22(2), 135-147.
- García, M. L. S., & García, M. E. S. (2015). El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la MIPyME: el caso de México. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21(59), 53-66.
- García-Villagrán, A., Cano-Olivos, P., Martínez-Flores, J. L., & Sánchez-Partida, D. (2020). The COVID-19 effect in mexican SMEs. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. <https://doi.org/10.25046/aj050608>
- Guaipatín, C. (2003). Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región. *Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC*.
- Guillén Romo, H. (2013). México: de la sustitución de importaciones al nuevo modelo económico. In *Comercio Exterior* (Vol. 63, Issue 4). <http://www.sxc.hu/browse.phtml?f=download&id=948568>
- Hadi, S. (2020). New perspective on the resilience of SMEs proactive, adaptive, reactive from business turbulence: a systematic review. *J Xi'an Univ Arch Technol*, 12, 1265-75.
- Henao, L. M. M., Marcela, L., & Silvestre Porras, J. E. (2008). *Aplicación del mapa de competitividad del BID a empresas del fondo emprender (Doctoral*

*dissertation*, Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Ingeniería Industrial).

- Huguet, G. (2020). *Grandes pandemias de la historia*. [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia\\_15178](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/grandes-pandemias-historia_15178)
- INEGI (2019). INEGI presenta resultados de la encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) 2018. Secretaría de Economía, <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- INEGI. (2020). Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020, de INEGI Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/programas/edn/2020/>
- INEGI. (2021). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ*. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2021). ECOVID-IE 2021 Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las empresas, Resultado Tercer evento. de INEGI Sitio web: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_TercEdi.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/ECOVID-IE_TercEdi.pdf)
- INEGI. (2021). ECOVID-IE 2021 Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las empresas, Resultado Segundo evento, de INEGI Sitio web: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)
- María, B. S., Chávez, A. E., & Latorre, M. G. REFLEXIONES SOBRE LOS CAMBIOS PARA EL ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE MIPYME COMERCIALES Y DE SERVICIOS EN CONTEXTO DE PANDEMIA. 25<sup>o</sup> Reunión Anual Red MIPyME Mercosur, 714. <http://redMIPyME.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/Libro-Resumen-25%C2%B0-Reuni%C3%B3n-Anual-Red-MIPyME-Mercosur.pdf#page=714>

- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Naranjos, Campos & López (2015). Global Entrepreneurship Monitor: Reporte nacional de México 2015.
- Padilla, R. (2006). Instrumento de medición de la competitividad. México: Cepal.
- Pearce, J. A., & Robbins, D. K. (1994). Retrenchment remains the foundation of business turnaround. *Strategic Management Journal*, 15(5), 407-417.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Penrose, E., & Penrose, E. T. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Piedra Mayorga, V. M. (2015). La cultura organizacional: factor de desarrollo o fracaso en las MIPyME mexicanas. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/la-culturaorganizacional-factor-de-desarrollo-o-fracaso-en-las-MIPyME-mexicanas>.
- Roy, R., Lampert, C. M., & Stoyneva, I. (2018). When dinosaurs fly: The role of firm capabilities in the ‘avianization’ of incumbents during disruptive technological change. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1278>
- Rubio Bañón, A., & Aragón Sánchez, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las MIPyME. *Revista de Empresa: La Fuente de Ideas Del Ejecutivo*, (17), 32–47.
- Saavedra García, M. L. (2017). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la MIPyME latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, N° 33. ISSN 1657-6276 (impreso). ISSN 2145-941X (on line).
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYME en Latinoamérica: Un estudio comparativo.
- Sánchez, R. M., Salazar, A., & Schimtt, C. (2016). Factores que influyen en los problemas del emprendimiento de las MIPyME: una percepción de los expertos. *Revista Internacional Administración y finanzas*, 95-113.
- Schindehutte, M., & Morris, M. H. (2001). Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(3),



- 84–107. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005532>
- Schoenberg, R., Collier, N., & Bowman, C. (2013). Strategies for business turnaround and recovery: A review and synthesis. In *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/09555341311314799>
  - Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45 (2005), 1062.
  - Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.2433>
  - Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.
  - Sullivan-Taylor, B., & Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563837>
  - UAEH. (n.d.). *Boletín Científico :: UAEH*. Retrieved June 12, 2021, from <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n6/e2.html>
  - Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. (2020). Strategic responses to crisis. In *Strategic Management Journal* (Vol. 42, Issue 2, pp. O16–O27). John Wiley and Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
  - [www.itgovernance.co.uk](http://www.itgovernance.co.uk). (2020). *An Introduction to Business Resilience | IT Governance UK*.
  - Zevallos Vallejos, E. G. (2003). Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina. *Revista de la CEPAL*.

## ANEXOS

### GUÍA DE ENTREVISTA. EMPRESA #1 E1

1. Iniciación de la conversación
  - Muchas gracias por estar dispuesto a cooperar
  - Introducción personal corta
  - Explicación del proyecto de investigación (crisis de Covid-19 en la MIPyME/recabar acciones de resiliencia empresarial)
  - Confidencialidad estricta de los datos e información que se recabe
  - Si usted está de acuerdo, me gustaría grabar la conversación para la realización del análisis de los datos.
2. **Por favor describa a su empresa en pocas palabras**
  - **Industria:** pertenece a la industria de la moda
  - El Tamaño hay formas para determinarlo que se basa en o ingresos o número de empleados.
  - A pues número de empleados nada más es una, es micro empresa.
  - Formal o informal (explicar criterios a entrevistados): formal
3. **¿En qué extensión su empresa fue afectada por la crisis del Covid-19 y cómo percibe usted esta situación?**

Bueno fue uno de los sectores por decirlo así más afectados porque pues al final nosotros nos dedicamos a toda la parte de eventos y de ropa, entonces la gente realmente o que hacía es que no compraba ropa para eventos y fue realmente muy grave que esa situación porque no había eventos porque no había manera de hacer nada.

Y ¿cuál era la otra pregunta?

**-En qué extensión o cómo calificarías tu que pegó la crisis? Como muy grave, leve, ¿moderadamente?**

Grave, muy grave.

**-Y en cuanto a oportunidades?**

Si por medio de la venta en línea, pero volvemos a lo mismo, nosotros éramos para eventos entonces la gente no compraba porque no quería o no tenía ningún evento; entonces lo que se hizo es que el negocio se, no se cambió, sino que se modificó una parte para empezar a generar dinero.

### **¿Cómo es que cambió esa parte?**

Empezamos a meter línea de una ropa casual y ropa de temporada, por ejemplo venía navidad entonces se empezaron a meter suéteres navideños, cosas de Halloween y así que fue lo que nos ayudó a nosotros para empezar a generar un poco de dinero, que no fue mucho pero nos ayudó a generar un poco de dinero para pagar algunos gastos fijos, y por ejemplo a la empleada porque a ella la mandamos a su casa con el 50% de su sueldo, pero pues de todas maneras se tenía que pagar, porque la teníamos que tener porque no sabíamos íbamos a abrir.

**-claro, ok, entonces ampliaron su oferta a cosas que antes no tenían a vender en línea.**

Así es.

#### **4. ¿Qué medidas precisas tomó después del inicio de la crisis?**

- **En la organización del trabajo:**

Pue sí, empezamos a trabajar desde casas, cerramos todo y empezamos a trabajar desde casa por medio de la computadora de redes sociales y de la página web.

- **En el trato con los clientes:**

Pues, por ejemplo, cuando se tenía que ir a entregar algo, se trataba que fuera por medio de paquetería y si lo hacíamos personalmente porque era cerca o lo que fuera, lo que hacíamos es que se hacía, con todas las medidas de sanidad, que fuéramos con cubrebocas, el gel, etc. Que era lo importante, de ahí en fuera, cuando se logró poder volver a abrir pues hasta hoy con todas las medidas tomando temperatura, poniendo gel antibacterial, etc.

- **En cuanto a la administración financiera:**

Si, a la empleada la mandamos a casa, se le redujo el sueldo al 50% porque aparte el gobierno no nos permitía hacer recorte de personal porque era situación delicada, como se iban a quedar sin trabajo, de por si hubo mucha gente que se quedó sin trabajo y eso y para nosotros era muy mala onda dejarla sin trabajo. Y se decidió que se fuera a

su casa y lo que hacíamos con ellas que la poníamos a hacer diseños como para las redes sociales y todo eso para que por lo menos estuviera trabajando.

- **Medidas digitales:**

Bueno pues ya teníamos todas las redes sociales abiertas, pero se empezaron a hacer “lives” y así para que la gente viera como cosas que podían hacer en su casa, como recomendaciones y así, o por ejemplo poníamos toda la ropa que teníamos pues como para estar en casa, cómodos y así la poníamos para que la gente la viera o para sus cenas navideñas, cositas así.

**5. ¿Qué medidas de largo plazo está pensando en tomar para que su empresa no sólo sobreviva a la crisis del Covid-19, sino que salga de esta más fuerte de ésta?**

Pues mira una de las principales es la publicidad que para nosotros es súper importante la parte de la publicidad, que la gente nos conozca, tratar de ser flexibles en cuanto a precio con los clientes para que la gente empezara a ver qué onda. O sea, porque también entendemos que hay una crisis económica muy fuerte, entonces como también para esta parte de la crisis para ayudarlos a que puedan seguir yendo a sus eventos y todo sin la necesidad de estar comprando algo caro y para que nos conozcan, que es lo más importante ahorita.

- **En cuanto al modelo de negocio:**

Pues ahorita no tenemos ninguna medida, sino más bien estamos como midiendo también que tan redituable va a ser el negocio, pues le tenemos que dar la oportunidad, porque fue un negocio que se abrió en diciembre del 2019, nos lo cerraron en marzo 2020 por la pandemia, junio 2020 nos vuelven a abrir, pero con muchas restricciones, pero seguíamos verdaderamente sin generar. Entonces más bien lo que queremos ver es que tan redituable va a ser el negocio después de esta crisis, porque sabemos que va a seguir la crisis y va a seguir mucho tiempo, pero ya va a ser mucho más fácil, o sea ya empiezan a haber muchos más eventos y eso que es lo que nos va ayudar.

- **Medidas de estrategia:**

Pues ahorita nuestra estrategia específica es todas las promociones y la publicidad que estamos lanzando, realmente no tenemos por decirlo así una estrategia como tal.

- **Organizacionales:**

Por el momento si hicimos cambio de personal que creemos que fue bastante bueno porque la persona ya estaba bastante viciada en el sentido de que ya no quería salir de su casa con pretexto y eso le paso a muchas pymes que nosotros conocemos y entonces se hizo un cambio de personal a una persona que si tuviera las ganas de seguir trabajando sobre todo, se hizo también como un *refresh* de la imagen y de varias cosas, la imagen sigue siendo la misma, el logo la tipografía, o sea, sigue siendo la misma pero, o sea más bien estamos en un constante cambio de poner flexibilidad de precio.

- **De cooperación con su equipo interno y con las partes interesadas:**

Pues por ejemplo en el caso del socio es el que lleva la administración, es que él hace las cuentas de lo que hemos ganado y lo que se tiene que pagar y eso, yo soy la parte creativa de subir, bajar, hacer, deshacer, de ideas para sacar adelante el negocio en cuanto a la parte creativa. Pero como tal una estrategia, pues no.

- **De nuevas herramientas:**

Ahorita ya la venta no nada más se hace a través de las redes sociales, sino que también la hacemos por la página web, que fue una nueva estrategia que estamos haciendo.

- **Trasladarse menos/ reuniones digitales:**

Pues ahorita no lo hemos pensado como tal, por el giro del negocio que está definido y todo pero que no es tan fácil de que sea movable, hay que irlo viendo presencialmente.

**6. ¿Existen otros puntos que considere importantes y que no hayan sido tocados durante esta entrevista?**

Pues mira, creo que en mi caso o en muchas pymes no encontraron o nos sentimos más bien apoyados en ningún momento como por el gobierno o por algunas otras entidades que nos pudieran ayudar por decirlo así. Porque por decirlo así, muchas empresas grandes ¿qué hicieron? Hicieron recorte de personal y no tuvieron ningún problema, pero por ejemplo nosotros, si hacías recorte de personal, estaba mal visto. Porque pues tú eras un emprendedor y la gente te ayudaba y eras una pequeña empresa y las grandes empresas hicieron recorte de personal a las personas que más ganaban.

Y dejaron a persona que menos ganaban o hicieron recorte de personal, por ejemplo en el caos del Hotel Continental lo sé porque conozco a una persona que trabajaba ahí, había no sé 1700 empleados de los cuales dejaron a 700, y de los 700 pues eran gente que ganaban menos, entonces todos sus directores, todos sus relacionistas públicos, toda la gente que pues claramente ganaba más se quedó sin trabajo, y hoy en día para ellos ha seguido siendo un problema porque para ellos conseguir un trabajo por el grande sueldo que tenían porque ya las empresas no los quieren pagar, y nosotros como pymes dábamos de baja a alguien era como: que poca, estuvo mal.

Pero en mi caso me dejó botada la persona que yo tenía trabajando, y ella me renunció, me exigió liquidación, me quería demandar, y yo le dije: no me puede demandar porque tú estás renunciando, y aparte pues durante el año de pandemia, que estuvimos cerrados, yo te seguí manteniendo porque yo sacaba dinero de mi bolsa porque el negocio no generaba y te estuve pagando constantemente. Entonces para nosotros como pymes no hubo apoyo del gobierno de decir, “oigan los ayudamos a que por ejemplo les bajen la renta, o les bajen la luz, yo seguía pagando la misa cantidad de luz como si yo siguiera operando. Y el gobierno subsidió en nada de eso, no subsidió el tema de las rentas nunca nos ayudaron, con el tema de como ciertas cositas, o por ejemplo un préstamo para seguir adelante, o con el SAT, no.

Entonces hubo más apoyo de otras entidades o asociaciones privadas que apoyan a las pymes que del gobierno, que la verdad creo que mucho no nos sentimos como muy apoyados, y tampoco nos sentimos apoyados por la gente que trabajaba con nosotros y que al final dijo: “ bueno, pues yo ya me voy, *bye*” y les dio igual si teníamos o no gente, pero gracias a Dios y a otras persona proactivas y gente que sigue creyendo en nosotros y que empiezan a tener eventos y todo, pues ya se está empezando a tener un poquito más de gente, ya estamos empezando a tener más chance. Fue muy desgastante.

## APÉNDICE

### Empresa:

- **¿Cuándo fue fundada la empresa?**

En 2019

- **¿A qué sector pertenece la empresa?**

Moda

- **¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

3 tres

- **¿Hubo un cambio antes y durante la crisis del Covid-19 en cuanto al número de empleados?**

Antes de la pandemia tenía una persona más, pero se fue antes de la crisis, como por enero o febrero.

- **¿Cómo se ha desarrollado la empresa en los últimos años en comparación con su competencia? ¿Cuál es su ventaja competitiva?**

En mi caso a diferencia de las otras boutiques tenemos mucho cuidado con la parte de desinfección de los vestido y prendas, cuando se las llevan, cuando las entregan si fue renta. Las andamos a un lavado normal de tintorería, pero aparte las mandamos a una desinfección que cuida las telas para que no haya como ningún problema. No nada más por el tema del Covid, sino para que no haya bacterias una enfermedad o un hongo, nosotros procuramos y cuidamos muchos los vestidos y las telas; cosa que

desafortunadamente nos hemos dado cuenta de que no pasa en la competencia, ellos las tienen muy mal cuidados, etc.

No están bien desinfectados, o se le nota algo amarillo de que lo lavaron cualquier lado, entonces nosotros tenemos como ese plus que no tienen todas las demás tiendas de renta de vestidos.

- **Por favor menciona la estructura organizacional y estrategia de la empresa.**

Pues mi socio y yo tenemos el mismo puesto en el sentido que de los dos somos socio cada uno del 50%, mi esposo es mi socio entonces realmente lleva como toda la parte de administración, cuentas, etc. Y yo toda la parte de creatividad y publicidad, ventas y estoy encargada de la persona que está ahí trabajando, yo soy la que le digo los horarios, precios, descuentos, entonces está estructurada así y bueno pues ahorita tenemos un contador que es el que lleva toda la parte de cuentas y de todo lo que nosotros le entregamos, y pues ya.

## **ENTREVISTADO**

- Edad del entrevistado: 28
- Último grado de estudios terminado: licenciatura
- Puesto en la empresa: directora general
- Género: femenino.



## GUÍA DE ENTREVISTA – Empresa #2

## E2

1. Iniciación de la conversación
  - Muchas gracias por estar dispuesto a cooperar
  - Introducción personal corta
  - Explicación del proyecto de investigación (crisis de Covid-19 en la MIPyME/recabar acciones de resiliencia empresarial)
  - Confidencialidad estricta de los datos e información que se recabe
  - Si usted está de acuerdo, me gustaría grabar la conversación para la realización del análisis de los datos.
  
2. **Por favor describa a su empresa en pocas palabras ---** Salón de uñas, se dedica a todo lo que tenga que ver con uñas, pestañas y cejas.
  - **Industria:** Belleza
  - **Tamaño:** micro
  - **Formal o informal** (explicar criterios a entrevistados): Formal porque un establecimiento desde hace tres años y pagamos impuestos, pero es informal porque no está registrada antes hacienda el negocio tal cual, sino que como persona física.
  
3. **¿En qué extensión su empresa fue afectada por la crisis del Covid-19 y cómo percibe usted esta situación?**

Fue drástico, la clientela se redujo en un 70% u 80%, antes de la pandemia teníamos un local que era de tamaño pequeño, habrá sido de unos 10 o 15 m<sup>2</sup> y se hacía fila a la vuelta de la esquina para ser atendidas, por esa razón decidimos cambiarnos en enero del 2020 a un local mucho más grande en una avenida principal, igual había fila de espera para atenderse, teníamos ya cuatro empleados fijos más las personas de pestañas que venían varias veces por semana.

Pero sí, llegando la pandemia fue un trancazo enorme porque la clientela se redujo en un 80%, tuvimos que dejar ir al personal porque no había ingresos suficientes para seguir pagándoles, las conservamos lo más que se pudo, sin embargo, no fue posible. Incluso intentamos un esquema en donde vinieran sólo unos días de la semana, pero ni siquiera así fue posible mantenerlas. Esto porque también se había gastado mucho en

el cambio de local y adecuación de este poco tiempo antes de que comenzara la pandemia. Obviamente agotamos todos los recursos que teníamos como de reserva, e hicimos todos los trueques e intercambios posibles, pero sí, afectó muchísimo.

- **¿Y en cuanto a oportunidades? Venta de ropa en línea de ropa formal, de temporada.**

Se trató de vender durante el tiempo que estuvimos cerrados, tarjetas de regalos con descuento para usarse cuando reabriéramos de nuevo, pero no se vendieron muchas. También intentamos ofrecer productos de auto aplicación en casa, es decir, kits para que se pusieran algo así como un sticker de uña ellas mismas en casa, pero tampoco fue exitoso. La gente no estaba gastando en lujos, sino en cosas de primera necesidad, realmente quienes lo compraban era más por apoyar el negocio que por querer adquirir este producto; porque claro que con la situación del Covid, el tener las uñas cortas, limpias y visibles era sumamente importante; sigue siendo pero ya ahorita con más conocimiento ya no es tan imperativo tener las uñas sin nada, porque cuando empezaba, el uso del oxímetro se decía que tenías que tener la uñas sin pintura ni nada para poder medir con precisión el nivel de oxígeno.

Sin embargo, creo que fuimos afortunados porque en la avenida en la que estamos está llena de negocios cerraron más de la mitad y ahorita nosotros somos de los que más tiempo tenemos ahí, que hemos sobrevivido y nos pusieron un local ahí literal a contra esquina hace un mes o dos, pero no ha afectado severamente lo que tenemos.

#### **4. ¿Qué medidas precisas tomó después del inicio de la crisis?**

- **En la organización del trabajo**

Lo primero fue, bueno ya teníamos protocolos de higiene desde antes, desde siempre se limpiaba, lamento decirlo, pero no todos los salones de belleza limpian diario, o no con la profundidad que nosotros lo hacíamos, nosotros por suerte sí, porque yo soy un tanto obsesiva con la limpieza entonces es algo que yo sigo exigiendo del personal que trabaja conmigo. Al mismo tiempo fueron medidas que, aunque un tanto tediosas y

maltrataban nuestras mano y piel, pero dieron la tranquilidad a las clientas necesaria para seguir viniendo mínimo una vez al mes después de que ha bajado un poco el pico de contagio.

Entre esta medida estuvo lavar todas las limas con cloro y sanitizarlas y esterilizarlas en un aparato que tenemos para eso, todos los artículos metálicos que se usan también se lavan con jabón, cloro, se sanitizan y esterilizan, se limpia el ligar después de atender a cada clienta con un trapo con cloro y se rocía antibacterial en aerosol. También hay barreras de mica entre el cliente y nosotros, esto es un tanto incómodo y el contacto es inevitable pro el servicio que damos, pero las clientas se pueden lavar las manos antes o pueden tomar gel, se instaló un tapete sanitizante y el termómetro digital. Obviamente el uso de mascarillas también.

- **En el trato con los clientes: entrega x medio**

No, siempre se ofreció el servicio por medio de redes sociales y contacto que se tenía con ellos era por medio de llamada o *whatsapp* desde antes de la pandemia. Cuando yo llegué a hacerme cargo del salón no había este sistema, es algo que yo implementé, tomó algo de tiempo educar a la clientela a pedir cita y no llegar nada más así. Entonces, de alguna manera no nos agarró desprevenidas en ese sentido, ya están muy bien educadas a que tienen que llegar a tiempo, porque si no atrasan a las demás citas y pues también ya les ha tocado en alguna ocasión que si no llegan a tiempo, no sólo afectan a las demás citas, sino que también ellas también se ven afectadas, porque hacen planes con base en un horario, y estipulan salir a una hora y cuando no son puntuales, tampoco salen a tiempo, entonces ya están más educadas en ese aspecto.

- **En cuanto a la administración financiera:**

Se restringieron los gastos al mínimo, decidimos no adquirir más que aquello que fuera lo mínimo indispensable, seguimos con el mismo stock de hace dos años, literal, sólo se ha ido comprando lo que hace falta, se redujo al máximo el desperdicio de algunos materiales, pero esto ya es una cuestión de cultura interna que traíamos desde antes de

la pandemia. Cuando no nos fue posible pagar la renta debido a la pandemia hablamos con el dueño del local y le dijimos “bueno, nunca nos habíamos atrasado, no tenemos forma ahorita de trabajar, a menos que nos permitas acceso clandestino, (que si había forma de entrar por la puerta trasera porque nosotros no éramos u servicio indispensable) pero no accedió.

Y le dije al casero: “bueno o hay forma de que te pueda pagar la renta, ¿qué hacemos? No me niego a hacerlo, pero pues ahorita no puedo ni trabajar. Y dijo “bueno, no te preocupes, págame la mitad de la renta de aquí a que puedas volver a abrir y así nos organizamos. Y así fue como le hicimos, yo tomé un empleo vía remota para poder costear estas mitades, empecé a ejercer mi carrera, etc. Para solventar todos estos gastos que seguían corriendo aun a pesar de la situación generalizada.

No hubo reducción de la renta, no hubo condonación de ningún mes, lo que si hubo es que se quedaron con el depósito de la renta que habíamos dado cuando nos mudamos al local, después se quedaron con un cancel que instalamos cuando nos mudamos a este local y finalmente logramos salir de deudas. Lamentablemente yo me volví a endeudar porque a inicios del 2021 yo me enfermé de Covid y me consumí todos los ahorros que tenía. Entonces, ha sido como un estire y afloje a lo largo del año para poder nivelarnos en cuanto a la renta, pero bueno, yo espero que, en diciembre de este año, nivelemos todo eso.

- **Medidas digitales:**

**5. ¿Qué medidas de largo plazo está pensando en tomar para que su empresa no sólo sobreviva a la crisis del Covid-19, sino que salga de esta más fuerte de ésta?**

- **En cuanto al modelo de negocio:**
- **Medidas de estrategia:**

Siempre que llega personal nuevo estoy con ellos el 90% del tiempo para que ellos vean cuál es el trato que ellos están acostumbrados a recibir, los procesos de higiene conocen las promociones, sin embargo, como estrategia no hay nada. En idea, está el

plan de abrir una sucursal y es bastante factible si es que esta situación pandémica no tiene algún repunte y si la economía del país empieza a sanar, pero estrategia tal cual no hay ahorita más que emplear medios digitales y la promoción, seguir siendo un espacio en el que las clientas se consientan se relajan, la pasan bien y se acabó, no hay más.

- **Organizacionales:**
- **De cooperación con su equipo interno y con las partes interesadas:**

En realidad, no, creo que el equipo tiene muy buena dinámica y esto se debe a que se respeta el área de fortaleza de cada uno. De manera interna lo que trabajamos es la relación con los colaboradores para que se sientan eso, colaboradores y no empleados, que sepan que tienen mucha libertad, se les deposita mucha confianza y que, si ellos crecen nosotros también, si a ellos les va bien, a nosotros también.

Hay una dinámica bastante sana y agradable de compañerismo, no hay mala onda, no hay mala vibra, todos jalamos parejo, todos limpiamos, todos acomodamos, todos todo. Creo que esos es una de nuestras principales fortalezas en cuanto a equipo y organización. Eso genera fricciones y disgustos y entre nosotros no se da esa situación. Pero a largo plazo, creo que las personas as que ya están ahorita trabajando, si esto mejora creo que pueden ser unas excelentes cabezas de equipo y lo importante es que quienes estén de cabeza de equipo tengan totalmente asimilada la cultura que queremos transmitir al resto de los colaboradores y al cliente. Entonces, creo que en términos de fundamentos ya traen los principios más esenciales para que la empresa opere a nivel mini o mediano.

- **De nuevas herramientas:**
- **Trasladarse menos/ reuniones digitales:**

Reuniones digitales lo dudo porque lo que hacemos es 100% uno a uno, no hay forma de que le pongas uñas a una persona de manera digital. Y en cuanto a adopción de nuevas herramientas si se pudieran hacer reuniones digitales semanales o dos por semana, pero en este momento ni a largo plazo contemplo el uso de herramientas

digitales en este rubro. Aménos que suceda lo que mencioné previamente que el equipo de trabajo crezca en una nueva sucursal.

**6. ¿Existen otros puntos que considere importantes y que no hayan sido tocados durante esta entrevista?**

Probablemente es que se pierde de vista el factor humano, sin importar que tan empresarial sea el enfoque de análisis, no se puede perder de vista este factor, la razón principal por la que hemos sobrevivido ahorita es porque el cliente nos compra a nosotros. Cuando empezó la pandemia el cliente me compraba a mí, porque soy psicóloga y se escuchaba, entonces había gente que se iba a cambiar las uñas dos veces por semana, porque no sabían a donde salir que fuera seguro, que estuviera limpio, que no fuera un lugar riesgo; iban al salón porque sabían que iban a estar solas en el salón y que iban a tener atención personalizada una hora.

Salía más barato hacerse las uñas que pagar una terapia de psicólogo, eso generó un vínculo entre el cliente y yo, o el cliente y algún otro miembro del equipo. El simple hecho de recibirlos con una sonrisa, de tratarlos bien, de no ser el típico salón donde se come vivo todo el mundo a todo el mundo, donde nada más estás hablando cuestiones sexuales o de hombres, cambia el ambiente, es un ambiente libre, tranquilo, amistoso, donde la gente va, se la pasa bien, sale de buenas y esto es todo.

Creo 100% que también nos compraron a nosotros, es decir a la idea de nosotros, es decir la idea de las chicas jóvenes trabajadoras, y aflora también la naturaleza humana de ayudar al otro. 100% pudieron haberse hecho las uñas en cualquier otro lado, pero te están comprando a ti como ser humano, tú les agradas, por eso van al local, porque el trabajo que tenemos no es impecable, hay falla, tienen que volver de pronto porque una uña se les cayó, y aun así vuelven por el trato y el vínculo que se establece. Entonces no anda más es la cuestión de administración, organización, fianzas, etc. Tiene mucho que ver el factor humano.

**APÉNDICE**

**Empresa:**

- **¿Cuándo fue fundada la empresa?**

Noviembre 20218.

- **¿A qué sector pertenece la empresa?**

Servicios de belleza

- **¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

Ahorita tiene 3 empleados fijos y dos que están por comisión y van una a dos veces por semana.

- **¿Hubo un cambio antes y durante la crisis del Covid-19 en cuanto al número de empleados?**

Sí antes había cuatro personas fijas y aparte, dos de nosotros administrando y dos por comisión y días. Y ahora se redujo a la mitad.

- **¿Cómo se ha desarrollado la empresa en los últimos años en comparación con su competencia?**

Realmente no lo sé, no observo mucho a la competencia, de pronto tomo como marco de referencia a empresas mucho más grandes, pero no me fijo en la competencia porque la mayoría de las clientas que vienen conmigo vienen quejándose de algo de la competencia. Entonces no me fijo en la competencia, sino en mis propios estándares.

- **¿Cuál es su ventaja competitiva?**

Que el trabajo que realizamos tiene garantía, tiene una semana si algo fallo en esa primera semana, y comprobamos que fue por una mala aplicación, una mala técnica, nosotros lo corregimos.

- **Por favor menciona la estructura organizacional y estrategia de la empresa.**
  - Dueña\_ administra- publicidad y marketing
  - Dos encargados de todo dependiendo del día, están bajo la dueña.
  - Dos personas por comisión que van por día a la semana.

La empresa no tiene ninguna estrategia.

## **ENTREVISTADO**

- **Edad del entrevistado:** 34 años
- **Último grado de estudios** terminado: licenciatura
- **Puesto en la empresa:** Dueña.
- **Género:** femenino

## GUÍA DE ENTREVISTA – Empresa #3 **E3**

### 1. Iniciación de la conversación

- Muchas gracias por estar dispuesto a cooperar
- Introducción personal corta
- Explicación del proyecto de investigación (crisis de Covid-19 en la MIPyME/recabar acciones de resiliencia empresarial)
- Confidencialidad estricta de los datos e información que se recabe
- Si usted está de acuerdo, me gustaría grabar la conversación para la realización del análisis de los datos.

### 2. Por favor describa a su empresa en pocas palabras:

Empezamos como incubadora de negocios, pero ahora somos agencia, nos encargamos de hacer desde plan de negocios hasta estructurar o apoyar a las empresas, micro empresas, emprendedores, y proyectos artísticos, como estructurar su plan de negocios mínimo necesario para poder ir avanzando con objetivos claros, puntuales, fechas determinadas, etc.

- **Industria:** sector de servicios
- **Tamaño:** micro
- **Formal o informal** (explicar criterios a entrevistados): informales

### 3. ¿En qué extensión su empresa fue afectada por la crisis del Covid-19 y cómo percibe usted esta situación?

Estuvimos en las dos variantes primero tuvimos afectaciones en el tema de renta, de oficina y demás porque compartíamos con otros oficina física, y virtual con otros dos pequeños emprendedores, entonces cuando vino esta situación ellos se empezaron a quedar rezagados, y decidieron que ya no podían continuar y nos quedamos nosotros con el paquete completo entonces estábamos de que “ay! ¿cómo le vamos a hacer para poder pagar la renta y blablablá?

Y empezamos a buscar la forma de reestructurarnos, reorganizarnos que otras cosas podíamos utilizar, entonces decidimos hacer un pequeño como forito viendo la necesidad del momento que si todo iba a pasar a ser en línea y que todo iba a pasar a ser de una forma no física y presencial pues teníamos que preparar las instalaciones



para poder ofrecer de verdad algo, un espacio para que desde un médico pudiera dar una consulta virtual con las condiciones de iluminación, sonido y demás, hasta alguna transmisión en línea o cosas por el estilo.

Entonces de tener una gama un poquito más amplia de redes sociales y demás como que nos fue llevando a la parte de como social media, bueno de que nos llevó de marketing y redes sociales, nos llevó a las transmisiones en vivo, y webinars y cosas por el estilo.

Y ayudar a la migración de servicios por ejemplo, ahí empezamos con la parte que empezamos a flaquear, pero empezamos otra vez a ir un poquito en crecimiento cuando se nos acercaron algunos consultorios de psicólogos, para decirnos: “oye, pues es que tenemos que migrar ahora dar consultas en línea, porque no podemos dar consultas presenciales, pero tampoco quiero que sea algo tan... ósea lo quiero profesionalizar y no que sólo sea una llamada por *whats*, sino que quiero crear las condiciones aptas y tener un espacio y demás”.

Entonces ahí fue en donde empezamos a tener esa interacción con ese tipo de negocios que anteriormente no la habíamos tenido de esta forma; y de igual manera comenzaron algunos pequeños grupos de artistas a decirnos: “oye, no hay teatro, necesitamos hacer algo, no pues vamos a dar una plática un taller en línea, entonces empezaron a cercarse a nosotros para apoyarlos, y como no tenían en ese momento forma de cómo pagarnos porque ellos lo que buscaban era generar ingresos empezamos a buscar la estrategias.

Dijimos: “ok un grupo pequeño de artistas que han modificado una obra de teatro para hacerla en línea como un monólogo pero más hablado frente a cámara con dos o tres integrantes; como eso lo podemos dar un contexto que ayudara a la resiliencia de las personas de las empresas del sector primario; en este caso algunas farmacéuticas para que, en algunos momentos había campañas en donde podíamos tener una sesión de una hora con todos los empleados en donde se le iba a presentar un obra que tuviera

un mensaje de tema de resiliencia porque pues todos estábamos con depresión o con miedo o con tristeza, con un duelo o con una pérdida.

Entonces buscamos esta conjunción de ver de en qué forma con aquellos pequeños emprendedores y psicólogos o artistas podíamos ofrecer un producto que fuera atractivo para una empresa que fuera muy grande, que en ese momento si podía pagarlo como una farmacéutica porque era sector primario y como eso podía ayudar a sus propios empleados a generar resiliencia y a mantenerse un poquito en contacto en una forma diferente con el arte o la realidad.

Y de esa forma fue que lo empezamos a migrar de forma orgánica, no fue una estrategia pensada de “haber, ¿cuál es la necesidad del momento? O ¿cuál es la oportunidad del negocio?” simplemente creo que nuestra ventaja competitiva fue que en vez de verlos solamente desde la parte económica de “¿cuánto voy a ganar? Fuimos generando en un proceso de un par de años, una red de contactos de que, si no tenías dinero para que nos pagaran, bueno ¿qué me puedes ofrecer?

Mira te voy a poner un ejemplo: unos consultorios dentales nos dijeron “no, no te podemos pagar el video o las redes sociales porque no nos da para tanto, pero lo que podemos hacer es que te pago esta cantidad y lo demás te lo doy en servicios. Y al principio decía yo “¿para qué quiero servicios? Pues tampoco es que vaya dos veces por semana al dentista, ¿no?” pero ahí fue donde dije “ok, pero ¿qué es lo que sí puedo hacer? ¡A! pues puedo regalar a los demás emprendedores que luego no tienen lana para poderse pagar un servicio dental que vayan y que también ayuden y promocionen” y dentro de estos emprendedores había actores, actrices, un chico de sistemas, una chica que se dedica a vender manualidades y cosas así y que, a su vez, tenían muchos seguidores en redes sociales.

Entonces el intercambio era: a mí me está pagando de alguna manera con servicios, yo los estaba dando a la gente que trabaja conmigo, o sea a mis colaboradores o clientes potenciales, ellos ayudaban a dar a conocer más este consultorio dental y a la vez la gente que recibió ese servicio gratis ya estaba conmigo, además de agradecidos,

dispuestos a colaborar de alguna forma altruista o de algún precio menor sus servicios para algún otro proyecto.

Entonces esta generación de contactos y de *networking* de un par de años, fue lo que llevó a que durante la pandemia dijera: “ok, tenemos que hacer esto, bueno no tengo mucho presupuesto, me están pagando esto, ¿qué onda? ¿te interesa? Y así fue como se empezaron a sumar estos esfuerzos para llegar a solventar estas necesidades. No fue una estrategia pensada, fue muy orgánica, no pensé “vamos a crear o atacar un nicho de mercado” no. Lo único planeado inicial fue “vamos con micro emprendedores, con pequeños artistas y con pequeñas personas que quieran desarrollar algo y no tienen presupuestos” y de ahí se fue generando lo demás.

Hoy en día creo que eso fue lo que nos ayudó, el *networking*, el apoyo mutuo, porque no todos estábamos, o bueno casi nadie estábamos listos para vivir algo así, lo único que nos quedó fue: “¿yo en qué te puedo ayudar? ¿tú en qué me puedes ayudar?” y crear esta comunidad o alianza para sobrevivir por así decirlo.

**-Entonces lo que notó es que pudieron detectar oportunidades en medio de la crisis, ¿no?**

Si, detectar oportunidades, pero no del aspecto económico, sino como que lo vimos como oportunidades para apoyar, ¿cómo decirlo? Creo que la estructura de mercado o muchas veces el sistema económico se basa en ¿qué voy a obtener? ¿qué voy a ganar y cuánto? Pero creo que cuando te fijas o le pones mayor atención a tu cliente, a tu proveedor, a la persona, a sus necesidades como tal y no a tu producto, sino a las necesidades de las personas y atiendes su necesidad; la gente está dispuesta a darte lo más valioso que es su tiempo, posteriormente su trabajo y su dinero.

Entonces cuando la gente se siente identificada con tu proyecto, cuando la gente se siente escuchada y se siente valorada, creo que es ahí cuando empiezan a tener esa reciprocidad y hasta el final de la parte económica.

Y creo que, reitero, no es que hayamos pensado “esta oportunidad es buena para hacer un negocio” no, sino más bien, fue “¿de qué forma podemos ayudar a este emprendedor a resolver su situación?” y después de eso, ahora si ya vemos cuánto considera él que valió el trabajo y cuánto está dispuesto a pagar, y hay personas de todo tipo, de todas necesidades, de todas las características que algunos nos llegaron a decir: “oye ¿yo te puedo pagar con obra?” que eran pintores o unas chicas artistas. Y dijimos “ok, ¿lo podemos costear de esa forma? ¿cuánto vale tu obra? No pues tanto.

Y así era la forma de pago, y hoy en día yo creo que debemos de estar abiertos no solamente a la transacción económica tradicional, sino que estar abiertos a que existen otras formas de transacción económica de trabajo por trabajo, de obra por obra, de arte por arte, o de apoyo por apoyo, claro que es básico el flujo de efectivo para poder solventar las cosas tradicionales como la renta, luz, teléfono y demás, pero a veces es subsecuente, que, si el objetivo es el dinero, a veces no llega. El dinero luego es la consecuencia de lo que estás haciendo.

**-Exactamente, la verdad está muy padres es la primera que veo que tiene este sistema.**

#### **4. ¿Qué medidas precisas tomó después del inicio de la crisis?**

- **En la organización del trabajo**
- **En el trato con los clientes: entrega x medio**

Ver de qué forma podíamos optimizar los recursos y reducir el gasto o costo operativo. La segunda fue la comunicación abierta, directa y constante con todo el equipo de trabajo, la transparencia, decirles, mira, esto es lo que está ingresando, esto es lo que hay y pues es lo que tenemos. O sea esa es la libertad de si quieren estar aquí, y quien no quería seguir colaborando, pues están en todo su derecho para que se pueda realizar o no la actividad, porque no puedes obligar a la persona para que ejecute el trabajo si no tiene la convicción o el deseo y mucho menos; o sea si una persona son un salario muy ostentoso puede decir que no a un trabajo por mucho dinero que le

estés dando porque no le gusta, por el ambiente, por lo que sea, ahora imagínate tener a alguien con muy poquito ingreso. Entonces fue la comunicación y la transparencia.

Posteriormente fue buscar la empatía con nuestros proveedores y clientes para llegar a negociaciones, “ok tu tampoco puedes pagarme en este momento, ¿pero que sí podemos hacer juntos?” y llegar a conciliar y llegar a acuerdos en común.

Y después buscamos incrementar nuestra presencia en redes, no planeada, sino que fue un poquito más orgánica porque todo el mundo empezó a hacer sus “en vivos” y empezó a hacer sus historias y a hacer hasta mini seres. De hecho, llegaron un par de actrices que dijeron “es que queremos nosotros generar nuestro propio programa” y dijimos, “ok, vamos a ver qué se necesita, qué tenemos, ustedes propongan”. Hicimos una temporada de casi un año, de 10 meses de unos programas transmitidos en Facebook *live*, y posteriormente pasados a Youtube; que más que generar ingresos realmente relevantes, fue mantener la presencia de las actrices en el mercado o mantenerse en movimiento y obtener muchas cosas de forma indirecta.

Porque había patrocinadores en especie, pero no había patrocinadores económicos, entonces es como que “ok, de no tener nada a tener patrocinadores en especie, pues ya estaba “.

Eso fue como la parte que hicimos de acuerdo con tu pregunta, ¿creo que me faltó una?

**-bueno igual y ya fue contestada en respuestas anteriores, pero era: 1. medidas precisas tomó después del inicio de la crisis en cuanto a:**

**•administración financiera y Medidas digitales:**

¿Administración financiera como tal? Pues mira, nosotros inicialmente antes de que comenzara la pandemia, siempre hemos manejado nuestra estrategia de que tenemos un pequeño monto para contingencias. Siempre buscábamos que al menos el 3% del ingreso fuera para contingencias.

Esto no llego así a tener muchísimo dinero guardado, pero si nos solventó el pago de tres meses de renta sin tener que de inmediato decir: “ya, basta”. O sea, al menos nos mantuvo, digamos que tres o cuatro eses a flote de la forma tradicional como

estábamos, entonces eso creo que fue como bueno, el tener en mente como estrategia financiera que va a haber momentos de crisis y que en esos momentos de crisis por lo que sea, porque no llega el cliente o lo que sea, va a haber un fondo para afrontar esta situación.

Esa fue la primera estrategia financiera, la segunda fue la reducción de gastos y costos operativos, en vez de que, si en la oficina teníamos, no sé 5 diferentes plataformas contratadas para entretenimiento. Videos, películas, blablablá, se dejó nada más una. Entonces ahí hicimos reducción de costos, fu eso y el fondo de emergencia.

**5. ¿Qué medidas de largo plazo está pensando en tomar para que su empresa no sólo sobreviva a la crisis del Covid-19, sino que salga de esta más fuerte de ésta?**

- **En cuanto al modelo de negocio:**
- **Medidas de estrategia:**
- **Organizacionales:**

Primero fue la diversificación, es decir, identificamos en qué cosas somos más fuertes, en qué cosas somos más débiles, en un momento queríamos abarcar tanto que estábamos diversificados así de: “si quieres palomitas, te las hago y te las llevo a tu casa, si quieres un diseño de tu página de internet, yo te lo hago, y si quieres una sesión de fotos de tu boda, también, no te preocupes, yo te las hago”. Entonces estábamos abarcando tanto que luego la gente nos preguntaba, ¿Qué hacen exactamente? Porque estábamos en una diversificación tan amplia.

Hicimos una reestructuración y dijimos: “a ver, si, vamos a estar diversificados, pero en tres o cuatro líneas de negocios, no podemos estar tan amplios, y tenemos que renovar nuestra página de internet, para establecer una comunicación asertiva y directa y concreta y que la gente, viendo la página de internet pueda saber qué hacemos y no nos pregunten ¿qué hacen? Entonces esa fue como la estrategia para el crecimiento a mediano y largo plazo, si, mantener una diversificación, pero acotada a lo que mejor nos ha funcionado, a lo que mejor sabemos hacer y en lo que tenemos más fortalezas en nuestro equipo de trabajo.

- **De cooperación con su equipo interno y con las partes interesadas:**
- **De nuevas herramientas:**
- **Trasladarse menos/ reuniones digitales:**

Una de las cosas que nos funcionó mucho fue la estructuración de la organización. Como estábamos colaborando anteriormente con más personas y en este momento solamente nos quedamos con 3 socios y 2 personas itinerantes que estaban como por proyectos, teníamos más actividades multi tareas, estábamos aquí y allá, y de repente se nos complicaba tanto que identificamos una herramienta muy buena, que es gratuita que se llama *Trello* y que a través de ésta organizábamos perfectamente, “ ver este es proyecto uno, proyecto dos, proyecto tres” “Proyecto uno, ¿cuáles son las actividades que hay que hacer? ¿Quién es el responsable? ¿Cuál es el estatus? ¿Cuáles son los archivos que corresponden? ¿Archivos adjuntos de comprobantes? Desde comprobante de pago, de factura, comprobante de la cotización, es decir toda la documentación de ese proyecto, en una como hojita nada más, y ahí mismo estaba el checklist donde decía ¿qué me falta a mí? A ver la fecha compromiso es para tal fecha y falta esto y aquello.

Y así podíamos establecer los compromisos más claros y concretos y estructurados y no andando por aquí y por allá y volver a preguntar las cosas. ¿oye ya hiciste esto o aquello? Ahí lo muestra y nada más mantenerlos actualizados. Eso fue la estrategia de estructuración y es la nueva tecnología que usamos ya anteriormente trabajábamos mucho en línea, cada uno desde donde quisiera, pero esto nos llevó a que lo hiciéramos con mayor frecuencia. Todo nuestro trabajo se convirtió en trabajo en línea y pocas veces nos reuníamos, solamente a veces por un tema técnico de que vamos a grabar el programa tal y no va a ser en línea, sino que vamos a estar aquí con las personas, hay que sacarles fotografías, etc. Y necesitamos estar los tres y así fue como migramos a tener más interacción con la ayuda de plataformas digitales, en este caso *Trello*, tuvimos varias más, pero esa fue la que nos funcionó, se no hizo más práctica, y comenzamos a trabajar todo el tiempo desde el teléfono, ya ni si quiera desde la computadora.

## **6. ¿Existen otros puntos que considere importantes y que no hayan sido tocados durante esta entrevista?**

Nada más recapitulando, para mí la resiliencia es la generación del *networking* primero, la segunda es no dar un enfoque al producto ni a la parte económica, sino más bien a tu cliente, a sus necesidades y deseos, porque en ese momento es cuando se quedan contigo y el permanece de cliente, la tercera es el apoyo de la tecnología para la reestructuración y optimizar el trabajo, la empatía porque debemos de tener la empatía constante de que si alguien no te puede pagar en efectivo, darle la oportunidad de: “bueno, pero ¿qué si puedes hacer?”.

Bueno, pues yo te pago con trabajo, yo te doy un porcentaje de mi empresa, yo te doy producto terminado y decir: “ok, ¿me sirve o no me sirve? Y tomar la decisión, la empatía y el fondo de emergencia que yo creo que es básica. Yo creo que a todos en toda la vida nos han dicho “ahorra dinero” desde niños o “ten tu alcancía” y no lo hacemos o muy pocas personas lo hacen. Y muchas empresas siempre estamos luego en números rojos o con deuda.

Y otra estrategia que creo que nos funciona como emprendedores y como microempresarios es los temas fiscales y de facturación. No se olviden de facturar nunca y no le tengan miedo, porque todo nuestro costo operativo y todo lo que generábamos lo facturábamos. Ahora, como nuestra facturación fue elevada antes de la pandemia en comparación con durante la pandemia, pero nuestro gasto en la pandemia se mantuvo, pero nuestra facturación de ingresos estuvo bajo, pues durante el proceso de pago de impuestos, tuvimos saldo a favor como personas físicas porque estuvimos facturando con la disciplina, aunque sea la caseta, la comida las libretas, todo todo facturarlos porque aunque parezca que es insignificante, la realidad es que para ti, el saldo a favor en un momento de crisis, que sean cinco o 20,000 pesos caen de perlas.

Y el error que tenemos los microempresarios o emprendedores es pensar “no me quiero meter con temas de facturas, porque después tengo que pagar impuestos, después tengo que declarar y es mucho show”, mientras aprendas de una forma sencilla cómo hacer el balance, no es que estés jugando a cómo evadir impuestos, sino que hay que como entender cómo funciona y como es el nivel de que, tú estás gastando esta



cantidad, pero esta tanta la estas facturando, pues terminas pagado cero impuestos. Y si ingresas menos dinero a tu negocio, pero sigues gastando igual durante las vacas flacas, pues vas a tener saldo a favor.

## APÉNDICE

### Empresa:

- **¿Cuándo fue fundada la empresa?**

En marzo del 2016

- **¿A qué sector pertenece la empresa?**

servicios

- **¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

Actualmente 4 empleados.

- **¿Hubo un cambio antes y durante la crisis del Covid-19 en cuanto al número de empleados?**

Si, ha sido muy itinerante para nosotros, inicialmente estaba como dueño y tenía un socio, y después llegó un momento que por algún proyecto teníamos 6 personas trabajando con nosotros, pero la base somos tres personas.

- **¿Cómo se ha desarrollado la empresa en los últimos años en comparación con su competencia?**

Yo creo que hemos aprendido de la competencia, para bien y para mal, porque si bien, hemos visto que unos negocios o competencia han crecido económicamente bastante bien, hemos visto desaparecer otras, nosotros nos mantenemos en un perfil digamos medio y bajo y sobreviviendo por así decirlo, pero lo que hemos aprendido de la competencia es también valorar el trabajo porque si bien, la empatía te puede hacer llegar al punto de que “a si sí, te lo regalo”, pareciera beneficencia, pero no significa que por querer ayudar y ser empático vas a estar regalando tu tiempo, dinero y trabajo, sino llegar a un equilibrio. Entonces es lo aprendimos de la competencia, de no nada más trabajar con el corazón, sino con un objetivo financiero.

- **¿Cuál es su ventaja competitiva?**

Yo creo que sería el no ver a las personas con signo de pesos, sino más bien como personas como seres humanos, de ¿cuál es tu necesidad? y ver si te puedo ayudar a resolver tu necesidad y a construir tu sueño, porque todos buscamos ser emprendedores o ser artistas o ser microempresarios porque tenemos un sueño, una idealización, entonces los sueños son tan fuertes que, si tu aportas en la construcción del sueño de alguien, te conviertes en alguien importante para esa persona. Fortaleza y empatía.

- **Por favor menciona la estructura organizacional y estrategia de la empresa.**

Básicamente somos tres personas, yo estoy como director general y como administrador de proyectos y está mi socia, que ella ve temas de capacitación y de trato directo y primer contacto con los clientes, es la cara ante el cliente, desde cotizar y temas de ventas, hasta temas de capacitación. Y Álvaro que es la parte más técnica y operativa, es más de la parte del software y hardware de las transmisiones en vivo y de los temas técnicos de sistemas digitales y cosas por el estilo. Y tenemos una persona que es más itinerante que está dedicado a la parte de diseño.

Pero se podría decir como: dirección general, área de ventas y atención al cliente y el área de producción.

## **ENTREVISTADO**

- **Edad del entrevistado:**

41 años.

- **Último grado de estudios terminado:**

Maestría

- **Puesto en la empresa:**

Director general

- **Género:**

Masculino

## GUÍA DE ENTREVISTA – EMPRESA #4      E4

1. Iniciación de la conversación
  - Muchas gracias por estar dispuesto a cooperar
  - Introducción personal corta
  - Explicación del proyecto de investigación (crisis de Covid-19 en la MIPyME/recabar acciones de resiliencia empresarial)
  - Confidencialidad estricta de los datos e información que se recabe
  - Si usted está de acuerdo, me gustaría grabar la conversación para la realización del análisis de los datos.
  
2. **Por favor describa a su empresa en pocas palabras** - Empresa de señalización industrial.
  - Industria: servicios
  - Tamaño: micro
  - **Formal o informal (explicar criterios a entrevistados):** formal
  
3. **¿En qué extensión su empresa fue afectada por la crisis del Covid-19 y cómo percibe usted esta situación?**

Finalmente se redujeron las ventas de una manera importante, al principio venía una inercia, pero después continuó bajando y se llegó a vender el 5% de lo que se vendía normalmente en algún mes.

- **¿Y en cuanto a oportunidades?**

Realmente no fue que se haya hecho gran cosa para detectar oportunidades, aunque vaya si, más bien bajaron las ventas dentro de la misma empresa en el mismo giro, realmente no se buscaron como nuevas alternativas o se detectaron nuevas oportunidades. Se siguió vendiendo más o menos porque, o bueno, no se cerraron operaciones por completo derivado de que algunos de los clientes eran empresas esenciales y entonces requerían algunos materiales o cosas para poder operar y se les estuvieron proveyendo.

#### 4. ¿Qué medidas precisas tomó después del inicio de la crisis?

De inicio había empleados temporales que ya no se les renovó el contrato, y se descansaron de los empleados nada más asistían ciertos días a la semana, se estuvo descansando, primero tomaron vacaciones, después se les fue descansando y después estuvieron trabajando varios meses la mitad del tiempo.

- **En la organización del trabajo**
- **En el trato con los clientes: entrega x medio**
- **En cuanto a la administración financiera:**

En la parte financiera se tuvieron que vender activos, se vendieron dos autos para poder compensar ciertos gastos que había, se redujeron muchas actividades, vaya de los clientes te comentaba que bajaron y sí, yo creo que en general, lo peor fue que se vendió prácticamente nada. Pero en los otros se anduvo vendiendo igual, prácticamente el 30% de los que se vendía normalmente e incluso hubo por ahí unos préstamos personales que se utilizaron para invertir en el negocio y que pudiera cubrir algunos trabajos que había. Ya poco a poco se empezó a reactivar y eso ayudó a mantener a flote y la verdad que, si fue algo complicado, pero ya va recuperando.

- **Medidas digitales:**

Tal cual no, fíjate que, si finalmente no hubo como un cambio drástico en la operación la atención a los clientes, casi siempre se realizó de manera remota o visitando a los clientes dentro de las organizaciones. Los principales clientes son empresas grandes y básicamente todo lo que requieren es para señalización o comunicación interna de sus fábricas entonces, realmente no era que los clientes llegaran aquí a las oficinas, de hecho, ni siquiera está abierto al público, entonces todo siempre ha sido de manera virtual o remota, no virtual, y si con necesidades muy específicas.

O sea, siempre fue de que “vengan porque se necesita que revisen esto o aquello” entonces se atiende si por *whatsapp*, por llamada telefónica, pero realmente no por medio digitales, o sea, no por tienda en línea, al menos como está ahorita el modelo de

negocio de la empresa, no requiere nada de eso. Incluso ni si quiera era que los clientes dijeran: “bueno vamos a hacer un zoom para explicar” la verdad es que no.

O sea, correo electrónico, *whatsapp* y llamadas y visitas, es la manera en que se atiende a los clientes, quizá si fue un poco que no se buscaron alternativas en ese sentido derivado de que usualmente en el proceso y por tipo de clientes no son esos canales, pero pues si hubo una baja muy, muy considerable de lo que normalmente se utilizaba. También algunos de los grandes clientes eran instituciones educativas que también pedían para comunicación interna y ahí pegó todavía más, porque realmente ellos si detuvieron operaciones por completo y bajaron; pero es lo mismo, en el momento en que se reactivaron y necesitaban cosas, era “vengan porque se necesita esto o aquello”.

Entonces no era por medios digitales el método de contacto, a este segmento de mercado en específico.

**5. ¿Qué medidas de largo plazo está pensando en tomar para que su empresa no sólo sobreviva a la crisis del Covid-19, sino que salga de esta más fuerte de ésta?**

- **En cuanto al modelo de negocio:**
- **Medidas de estrategia:**
- **Organizacionales:**

Más bien la intención fue diversificar y encontrar otros negocios en los que se pudiera trabajar, realmente de este en específico para la empresa, te digo y aunque lleva más de 20 años operando, realmente no se ha pensado como reinventar en este sentido, más bien se pensó en diversificar y en tener otras variantes de fuentes de ingreso totalmente distintos.

Esto aprovechando si algunos de los activos que se tienen, pero más que decir: “! ay! Vámonos a la parte virtual o vamos a hacer otra cosa, realmente es más bien encontrar otros giros, otros negocios en los que se pudiera invertir y se pudiera tener algo diversificado.

- **De cooperación con su equipo interno y con las partes interesadas:**
- **De nuevas herramientas:**
- **Trasladarse menos/ reuniones digitales:**

Más bien las bajas en personal, porque se tenían más de 10 empleados y se bajó a 3 prácticamente y bueno, más los miembros de la familia. Realmente hubo un cambio de estructura en la parte operativa, buscar ser más eficientes en ciertos temas, incluso ahora que ya se está reactivando no se está recontratando precisamente a la misma cantidad de personas que había antes, más bien buscando ser más eficientes en sentido para llevar un mejor control y ser cuidadosos ante los cambios.

No se ha buscado reinventar esta parte, es que usualmente si solía ser muy rentable y ser buen negocio, ya está regresando y seguramente se mantendrá y es que también, por el tipo de clientes tampoco es que cambia demasiado el producto, ¿no? Finalmente es señalización interna dentro de las industrias que debe de estar, dentro de instituciones educativas; o sea son cosas que van a tener que seguir existiendo.

Entonces no fue así como: ya se acabó el negocio, sino que ahora que se reinicie todo se regresará con ciertas cosas. Entonces sí, en este negocio quizá es un poco necio el no buscar innovar, pero por como los clientes solicitan y requieren información la verdad es que tampoco se ha pensado en algo distinto. Esto también por cómo opera, no se tiene un local abierto al público, porque ese mercado no ha sido tan importante a lo largo de años, alguna vez se tuvo, y no por pandemia, sino por otras razones se decidió cerrar y realmente las ventas no cambiaron de manera importante, entonces, ahorita pandemia y al estar cerrados, no afecta por los clientes no llegan porque pasaron.

Incluso alguna vez se intentó tener una sucursal abierta en ocasiones y no han salido de ahí los proyectos importantes que realmente ayuden a mantener el negocio. Más bien la idea va pro diversificar a otros giros activos o aprovechando habilidades de algunos de los miembros o de la familia para incursionar en otros negocios.

**6. ¿Existen otros puntos que considere importantes y que no hayan sido tocados durante esta entrevista?**

Finalmente creo que en el momento en que todo bajó, creo que como familia hubo, sin dudar, se decidió que se tenía que apoyar y si era necesario vender cosas o cambiar un poco el estilo de vida que se llevaba, pues se decidió cambiarlo.

En su momento se vendieron autos que no necesariamente estaban a nombre de la empresa, uno fue de la empresa, otro personal. Igual, en el estilo de vida se dejaron de realizar ciertas cosas y compras ligadas a los gastos, para que también los sueldos no afectaran, finalmente la parte operativa y financiera de la empresa. Entonces más bien fue en conjunto como decir: “la situación está complicada, entonces hay que reajustar estos temas, y no se dudó en ese momento en apoyar. Ya ha habido en otras ocasiones, no necesariamente pro pandemia obviamente otras crisis, y como que se sabe y se sobre entiende que hay que o apretarse el cinturón o incluso hasta deshacerse de algunas cosas para que continúe la operación y fue una decisión básicamente inmediata. Entonces si fue de: “si se tiene que hacer esto, se hace” no se dudó en ningún momento tener que sacrificar ciertas cosas personales en pro de mantener el negocio.

- **¿Mencionas crisis anteriores, considera que las mismas acciones de resiliencia que se aplicaron en la presente crisis, se puedan aplicar en otro tipo de crisis?**

Yo creo que sí, obviamente es sus magnitudes y en sus formas, pero fíjate, fue interesante, no se corrió gente, pero gente que era temporal, ya no se renovó, entonces pues siempre bajar la estructura te va a funcionar mucho. En el tema de cosas personales que se usaron para cubrir ciertos gastos o que se tuvieron que vender para esto, ya también ha sucedido previamente, o sea, como que este es juego de si el negocio da, da para ciertos beneficios, si de repente necesita, pues también está esa posibilidad de poder tomar algo para poder mantenerlo. Eventualmente se recuperará más adelante, entonces, pues no es lo óptimo normalmente cruzas el tema personal en el tema de negocios, sin embargo, pues se sabe que en ocasiones el negocio lo requiere y no se ha dudado en otras ocasiones en tener que deshacerse de un bien o de algún activo para poder financiar ciertas cosas.

Y la otra de cambiar estilos o gastos también son cosas que se han aplicado, esas tres posibilidades se pueden dar. Digo en este caso fue un poco más drástico porque no solo no se recontrato a las personas temporales, sino incluso algunos que renunciaron en ese momento y tampoco fue que se hiciera algo por mantenerlos. Lo que si fue más drástico fue tener que mantener a los que se quedaron, que asistieran menos días por semana entonces, eso sí fue como lo más drástico, pero si considero que esas acciones se pueden aplicar en cualquier momento o crisis

## APÉNDICE

### Empresa:

- **¿Cuándo fue fundad la empresa?**

En 1998

- **¿A qué sector pertenece la empresa?**

Servicios

- **¿Cuántos empleados tiene la empresa?**

Actualmente tiene 4 empleados.

- **¿Hubo un cambio antes y durante la crisis del Covid-19 en cuanto al número de empleados?**

Si, antes eran más de 10, 3 de la familia y los demás externos.

- **¿Cómo se ha desarrollado la empresa en los últimos años en comparación con su competencia? ¿Cuál es su ventaja competitiva?**

Se ha mantenido, pero no necesariamente ha crecido, creo que si hay un para interesante de oportunidad para reinventar o cambiar la estrategia. Es un mercado muy peculiar y extraño y muy fácil ver que aparecen y desaparecen empresas del giro. Es muy fácil entrar, pero difícil mantenerse, si hay alguna que se mantienen y han crecido más que si tienen la misma edad, hay unas que han crecido más que como se ha crecido aquí con el negocio, entonces vale la pena revisar eso.



- **Por favor menciona la estructura organizacional y estrategia de la empresa.**

El organigrama es:

- Director general
- Responsable de operaciones (dependen diseño y taller)
- Responsable de ventas
- Responsable administrativo

#### **ENTREVISTADO**

- **Edad del entrevistado:** 40 años
- **Último grado de estudios terminado:** maestría
- **Puesto en la empresa:** Socio
- **Género:** masculino