

Estrategias empresariales post Covid-19 en MIPYMES del municipio de Guasave, Sinaloa, México

Post-Covid-19 business strategies in SMES in the municipality of Guasave, Sinaloa, Mexico

Marcos Octavio **Osuna-Armenta**; Mara del Rosario **López-Rodríguez** y Xóchitl Patricia **Flores-Gutiérrez**

Resumen

La pandemia de Covid-19 dejó consecuencias en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) alrededor del mundo, obligándolas a cambiar la forma tradicional de operar. Comprender su impacto es crucial para identificar los desafíos y diseñar estrategias para enfrentarlos, estas organizaciones son parte importante de la economía local como generadoras de empleo y contribuyen en gran medida al Producto Interno Bruto (PIB) del país. Se caracterizan por su agilidad e innovación para adaptarse a escenarios empresariales, siendo importante analizar sus acciones ante esta crisis. La presente investigación es un estudio de caso de tipo documental y de campo, el instrumento utilizado es un cuestionario adaptado de la Encuesta sobre el impacto económico generado por Covid-19, diseñado por la Organización Internacional del Trabajo para evaluar las necesidades de formación y desarrollo de recursos humanos, identificar las preferencias de los grupos de interés, así

como la inversión para el desarrollo de sus operaciones.

Palabras clave: Covid 19, estrategia empresarial, pequeñas y medianas empresas.

Abstract

The Covid-19 pandemic has had consequences for small and medium-sized enterprises (SMEs) around the world, forcing them to change the traditional way of operating. Understanding its impact is crucial to identify challenges and design strategies to face them. These organizations are an important part of the local economy as generators of employment and contribute greatly to the country's Gross Domestic Product (GDP). They are characterized by their agility and innovation to adapt to business scenarios, and it is important to analyze their actions in the face of this crisis. This research is a documentary and field case study. The instrument used is a questionnaire adapted from the Survey on

the economic impact generated by Covid-19, designed by the International Labor Organization to assess the training and development needs of human resources, identify the preferences of interest groups,

as well as investment for the development of their operations.

Keywords: Covid 19, business strategy, small and medium-sized enterprises.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han desempeñado un papel fundamental como motores de revitalización económica. En México permiten el desarrollo económico local a través del aprovechamiento de los recursos de carácter endógeno, incentivando el nacimiento de emprendimientos que promueven un desarrollo social más incluyente, ya que por la gran cantidad que existen, tienen la oportunidad de proveer servicios, productos y empleos a un mayor número de personas. De acuerdo con el INEGI (2020) en su Censo Económico 2019 se determina la estratificación de los establecimientos micro, pequeños y medianos, en donde se considera micro, al sector industria y servicio que cuenta con personal de 0 a 10, cuyos ingresos por ventas anuales son hasta por 4 millones de pesos (mdp), se consideran pequeña de 11 a 50 colaboradores, con ventas que van de 4.01 a 100 mdp, y mediana, cuando su personal es de 51 a 250 para el sector industria y de 51 a 100 para el de servicios, con ingresos de 100.1 a 250 mdp. Por su parte el sector comercio se considera micro cuando tiene de 0 a 10 empleados, con ingresos por ventas de hasta 4 mdp, es pequeña cuando tiene de 11 a 30 empleados, con ingresos de 4.01 a 100 mdp, y mediana cuando tiene de 31 a 100 colaboradores con un rango de ingresos de 100.1 hasta 250 mdp.

Estas empresas poseen una relevancia particular para las economías nacionales, no solo por su contribución a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también, por su capacidad de generar empleo, a la derrama económica y sus aportaciones al gasto público, a través del pago de contribuciones. De acuerdo con Gómez et al. (2015) la importancia de estas empresas se basa, primero, en su papel de la reproducción, crecimiento y permanencia de la capacidad productiva para satisfacer las necesidades sociales y demandas industriales y, segundo, en su papel central como generadora de las tres cuartas partes de los empleos de comercio, servicios y manufacturas.

Lamentablemente, las MIPYMES enfrentan la amenaza de ver interrumpida su operatividad habitual debido a los cambios constantes a los que se enfrentan, uno reciente, fue la enfermedad ocasionada por el

Coronavirus (Covid-19) a principios del 2020. La pandemia se puede definir, según la Real Academia Española (2023), como una enfermedad que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

En cuanto a las consecuencias para las empresas por el confinamiento, una de las medidas sanitarias emergentes para contener la propagación del virus fue el aislamiento social, lo que derivó a que la población buscara los medios necesarios para vencer la pandemia. De acuerdo con Girolimo (2022) la pandemia puso en evidencia las problemáticas estructurales en materia social, económica, infraestructural y tecnológica que tienen las regiones, acentuando las problemáticas existentes, como la baja productividad, la desigualdad, informalidad y los servicios públicos deficientes. En México, se consideraron medidas para disminuir los efectos de la pandemia; sin embargo, las empresas, trabajadores y la sociedad, no cuentan con la cultura de prevención, y el grueso de la población no tiene los recursos para separarse de sus actividades laborales, situación que hizo que se propagara rápidamente la enfermedad.

La complejidad de estos cambios bruscos permitió mostrar la inmensa debilidad que tienen las empresas para hacer frente a eventos fortuitos, ya que son pocas las que cuentan con un plan alternativo de acción, o con un capital suficiente para afrontarlos. Especialmente en México, donde estas organizaciones han mostrado síntomas de deficiencia organizacional y es por ello que los encargados de dirigir a las empresas deben de diseñar estrategias para afrontar el cambio, de forma inteligente y dirigida al logro de sus objetivos. En este sentido, son las micro, pequeñas y medianas empresas las que se enfrentan a esta situación tan complicada de adaptación debido a que nunca han estado preparadas para los cambios constantes de su alrededor (Nicolás y Rubio, 2020) lo cual es una dura verdad para todo el sector empresarial en su conjunto.

En este sentido, el propósito de investigación fue analizar los efectos que la pandemia Covid-19 ha tenido en las MIPYMES del sector comercial en la ciudad de Guasave, Sinaloa considerando una muestra de 55 empresas para determinar el tipo de actividad y edad de operación, si cuentan con seguros contra siniestros o contingencias, la cantidad de personas infectadas, las bajas temporales o definitivas por despido o cierre de actividad, su equipo de protección personal, los cambios de operación, la evaluación en el impacto de los ingresos, así como los principales problemas derivados de la situación sanitaria.

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en este estudio tiene un enfoque cuantitativo, es decir, se miden las variables en un contexto determinado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), a través de la aplicación de un cuestionario orientado a evaluar el impacto en las empresas del sector comercial de la ciudad de Guasave, Sinaloa a raíz del Covid-19, analizando 55 empresas ubicadas en la zona urbana de la ciudad. Utilizándose el tipo de muestreo por conveniencia, siendo esta una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte del estudio, en un intervalo de tiempo dado que abarcó el semestre enero junio del 2024, de esta forma, se pretende proponer medidas de apoyo a estas empresas, que contribuyan al crecimiento económico, a la generación de empleos, así como al desarrollo regional y local. Por otro lado, el diseño de la investigación fue no experimental de tipo transversal, ya que como lo señala Cvetkovic et al. (2021) es la evaluación de un fenómeno en un momento específico y determinado de tiempo.

Es un estudio que analiza un fenómeno real, por lo que su ámbito de aplicación fue analizar un evento inusual en la economía, dentro de su contexto empresarial. En función al resultado es de carácter exploratorio, puesto que es la primera vez que el sector empresarial se enfrenta a una situación con estas características, pero también se considera descriptiva de la situación, con una recolección de datos y análisis post facto, en las distintas unidades de análisis, que son las empresas de comercio en el municipio. Puede considerarse como un estudio instrumental, puesto que los resultados son utilizados para el diseño de estrategias operativas para el mejoramiento en las organizaciones.

Para determinar las necesidades de las empresas como consecuencia del Covid-19, se hace referencia a una herramienta de recolección de datos formulada por la Organización Internacional del Trabajo (2020), esta herramienta tiene por objeto ayudar a las organizaciones empresariales (OE) a evaluar las necesidades de las empresas como consecuencia de la crisis sanitaria y consta de dos partes:

1. Una encuesta para conocer las necesidades.
2. Una plantilla para presentar las principales conclusiones.

La segunda sección puede utilizarse como guía para solicitar la asistencia de las autoridades correspondientes. El instrumento de recolección de datos consiste en una encuesta que ayudará a las organizaciones empresariales a obtener información para realizar un

análisis inicial de las repercusiones de la pandemia en el desempeño de las empresas, desde el punto de vista operativo y comercial.

Para poner en relieve los desafíos que afrontan las empresas, se analiza la información obtenida con la aplicación del instrumento. Con ello, las organizaciones podrán proponer que se brinde al sector productivo la asistencia que responda a las necesidades reales de las empresas, como subsidios al empleo, otros subsidios relacionados a servicios públicos, préstamos a bajo interés, medidas de desgravación fiscal para los sectores más afectados, u otros. Tanto el texto de la evaluación de las necesidades de las empresas como la plantilla son adaptables. Se alienta a las organizaciones empresariales a que las modifiquen en función de sus objetivos, las necesidades de las empresas y los desafíos concretos que surjan.

El modelo de encuesta empresarial está a disposición de las Organizaciones Empresariales (OE) para que puedan evaluar las necesidades de formación y desarrollo de los recursos humanos. En el diseño de la encuesta se han tenido en cuenta las diferencias que pueden existir entre las empresas, en cuanto a su capacidad de inversión en la formación de sus trabajadores, como en su capacidad para identificar nuevas áreas en las que puedan necesitar formación o crecimiento profesional, todo con la finalidad implementar estrategias de desarrollo empresarial, que de acuerdo con Yoza et al. (2021) deben basarse en una evaluación objetiva de la situación actual del mercado, identificando oportunidades y cómo se relacionan con las capacidades internas de la empresa, pero manteniendo en foco las perspectivas externas, para comprender tanto a sus clientes como a sus competidores, lo que implica una transformación en la cultura organizacional y un conjunto de valores compartidos por todas las áreas del negocio, integrando la estrategia en todas las áreas de la empresa, incentivando un compromiso integral en función de sus objetivos, las necesidades de las empresas y los desafíos concretos.

A continuación, se muestra la encuesta que sirve como instrumento para recolección de información:

Encuesta de evaluación de las necesidades: Las repercusiones de la Covid-19 en las empresas

El Instituto Tecnológico Superior de Guasave a través de la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial, está llevando a cabo una investigación para entender la situación y los problemas en las empresas ocasionados por

la crisis del Covid-19 en el municipio de Guasave. Se utilizará la encuesta para analizar las preocupaciones del sector empresarial a las autoridades públicas y otros actores públicos y privados relevantes, así como para tratar de adaptar los servicios que estos ofrecen en relación a la situación actual. Toda la información que se proporcione será confidencial.

*** Indica que la pregunta es obligatoria**

Caracterización

1. ¿Qué cargo ocupa en la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Propietario o dueño
- Gerente
- Presidente
- Vicepresidente
- Otro cargo que ocupa en la empresa

2. ¿Qué otro cargo ocupa en la empresa? _____

Cantidad de trabajadores antes del COVID-19

3. Número total de trabajadores antes de la COVID-19 (ya sea a tiempo completo, a tiempo parcial o temporales):

Marca solo un óvalo.

- de 1 a 10 trabajadores
- de 11 a 100 trabajadores
- de 101 a 250 trabajadores
- 251 a más trabajadores

4. Sector o actividad

Marca solo un óvalo.

- agricultura/ ganadería /pesca
- construcción e inmobiliarias
- educación
- equipos electrónicos y eléctricos
- alimentos y bebidas
- hostelería y servicios turísticos
- restaurantes
- venta al por mayor /venta minorista
- transporte y equipo de transporte

prendas de vestir y zapatería

otros, indique cuáles

5. otros, indique cuáles _____

6. ¿Estaba su empresa asegurada total o parcialmente para emergencias de este tipo antes de la crisis ocasionada por la Covid-19?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

7. ¿Cómo está operando su empresa?

Marca solo un óvalo.

Al 100 % de su operación con todos los trabajadores.

Al 100 %, pero a distancia (tele-trabajo o home office)

No está operando

Parcialmente

8. ¿Ha despedido o piensa despedir a algún trabajador como consecuencia del COVID-19?

Marca solo un óvalo.

Si *Salta a la pregunta 9*

No *Salta a la pregunta 10*

En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje de trabajadores despedidos respecto de su plantilla completa?

9. En caso afirmativo, ¿cuál es el porcentaje de trabajadores despedidos respecto de * su plantilla completa?

Marca solo un óvalo.

de 1 al 10% de trabajadores despedidos

de 11 al 20% de trabajadores despedidos

de 21-30% de trabajadores despedidos

de 31 al 40% de trabajadores despedidos

Más del 41% de trabajadores despedidos

10. ¿Tiene su empresa un plan para asegurar la continuidad de las operaciones plasmado por escrito?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. ¿Alguno de sus trabajadores o algún familiar de estos se infectó o está infectado por el virus de la Covid-19?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

12. ¿Tiene su empresa acceso adecuado a desinfectantes y otros equipos y productos de protección personal?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

13. ¿Tuvo que cambiar la forma de realizar sus operaciones comerciales o la prestación de servicios para proteger su empresa contra la Covid-19?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

14. ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta ahora su empresa como consecuencia de la Covid-19?

Marca solo un óvalo por fila.

	Sí	No
Insuficiente flujo de efectivo para mantener el personal y las operaciones comerciales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los trabajadores no trabajan por enfermedad o por órdenes del gobierno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No hay suministro de materias primas o se han vuelto muy costosas, interrumpiendo así las operaciones productivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los proveedores no pueden suministrar insumos en tiempo y forma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los distribuidores y otras empresas vinculadas al negocio se han visto muy afectados y no están operando con normalidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los clientes se han visto afectados y la demanda es menor que lo habitual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. ¿Cómo evaluaría el nivel de impacto en los ingresos o en el volumen de ventas que ha sufrido su empresa por la posible interrupción de las operaciones comerciales (alto, medio, bajo, no se aplica)?

Marca solo un óvalo.

- Alto
- Medio
- Bajo
- No se aplica

16. ¿Tiene fuentes propias de financiamiento (por ejemplo, dinero en efectivo, ahorros en títulos, depósitos bancarios) o acceso a fuentes alternativas o externas de financiación (por ejemplo, préstamos o subsidios) para ayudar a su empresa a recuperarse?

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 17*
- No *Salta a la pregunta 18*

En caso afirmativo, al día de hoy ¿estima que será suficiente esa financiación?

17. En caso afirmativo, al día de hoy ¿estima que será suficiente ese financiamiento?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

¿Cuánto tiempo le llevará a su empresa reanudar completamente las operaciones?

18. ¿Cuánto tiempo le llevará a su empresa reanudar completamente las operaciones?

Marca solo un óvalo.

- Días (indique el número de días) *Salta a la pregunta 19*
- Semanas (indique el número de semanas) *Salta a la pregunta 20*
- Meses (indique el número de meses) *Salta a la pregunta 21*
- Estoy considerando cerrar temporal o permanentemente *Salta a la pregunta 22*

Cantidad de días

19. indique el número de días

Cantidad de semanas _____

20. Indique el número de semanas

Cantidad de meses _____

21. Indique el número de meses _____

¿Quiere formular otras observaciones sobre sus necesidades más apremiantes?

22. ¿Quiere formular otras observaciones sobre sus necesidades más apremiantes?

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez concluida la investigación se determinó que el 30.60% de las encuestas aplicadas fueron respondidas por la persona que funge como encargada del negocio, el 30.80% por el gerente y el 26.90% por el dueño o propietario. Esto es importante por el tipo de información que dan sobre la empresa, debido a que en el instrumento de recolección se requieren datos que personal operativo probablemente desconozca. Cabe resaltar una característica común de este sector empresarial, en donde los dueños o propietarios están muy inmiscuidos en las actividades de la organización, por lo que un 57% de las respuestas fueron dadas por un ejecutivo, que conoce de la administración estratégica de la entidad.

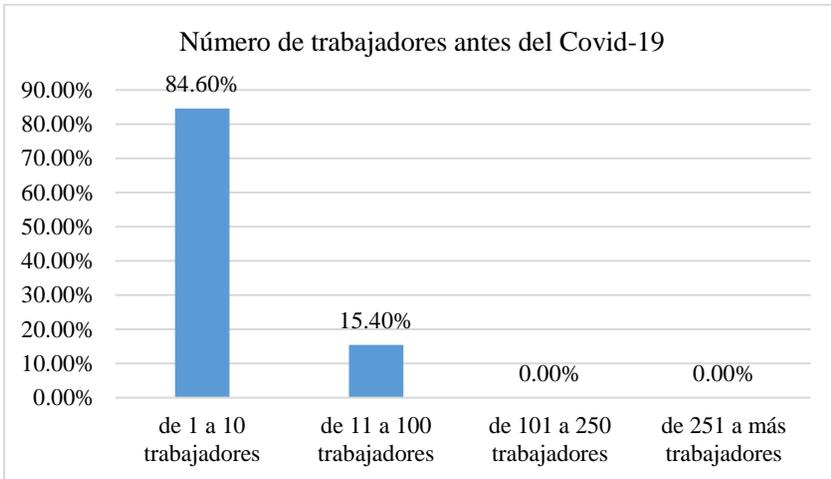


Figura 1. Número total de trabajadores antes del Covid-19.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante determinar el tipo de empleo que oferta el sector bajo estudio ya que de eso depende la percepción económica y prestaciones percibidas por los colaboradores, por ello, se incluye la pregunta sobre el número de empleados antes del Covid-19 sean a tiempo completo, a tiempo parcial o temporales; las opciones que predominaron, como se muestra en la Figura 1, fueron que las empresas son micro empresas, ya que emplean de 1 a 10 trabajadores el 84.60% y el 15.40% emplean de 11 a 100 trabajadores.

El cuestionamiento 3 ayuda a conocer cuál es el sector económico en el que la empresa se desenvuelve. De esta manera, la Figura 2 ilustra que un 30.80% se dedican a Agricultura/ganadería/pesca, 26.90% a Prendas de vestir y zapaterías, 15.40% a Equipos electrónicos y Electricidad, 12% a comercio, 9% a Alimentos y bebidas, 4.9% Hotelería y servicios turísticos y 1% a Educación. Los resultados de esta pregunta muestran que el sector primario es el más atendido en la región, seguido del comercio que es desarrollado por micro y pequeñas empresas.

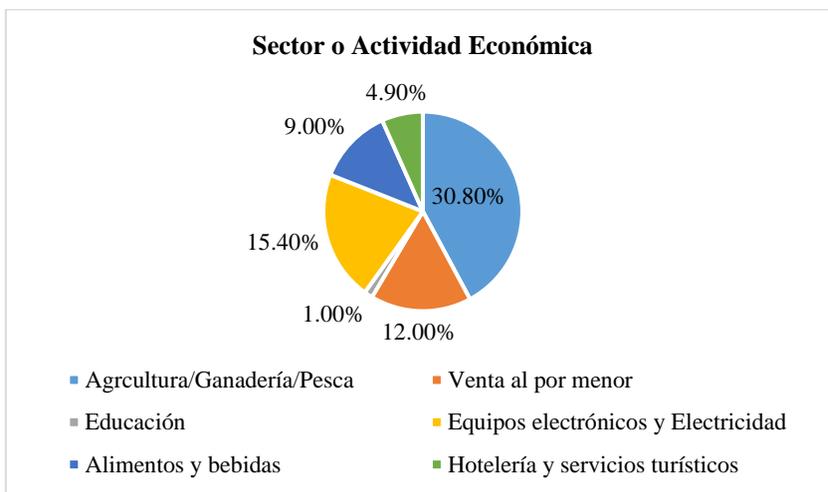


Figura 2. Sector económico de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

En lo relativo a si la empresa cuenta con algún seguro para afrontar las emergencias como la provocada por el Covid-19, el 75% de las empresas encuestadas respondieron que sí, mientras que el 25% menciona que no; sin embargo, cabe aclarar que ninguna (0%) de las organizaciones cuenta con primas de seguros de riesgos que garanticen las actividades y la vida de los colaboradores, asumiendo el hecho de contar con seguridad social, como IMSS, situación que se vuelve delicada, ya que es una obligación laboral y un derecho del trabajador contar con él.

El trabajo desde casa bajo la modalidad home office, llegó como una propuesta para dar solución a distancia a trabajos no operativos, mayormente enfocados a cuestiones de escritorio, que no requerían el contacto o uso de maquinaria y equipo, permitiendo a miles de personas, el abandonar sus espacios de trabajo, para realizarlos desde casa.

Desafortunadamente no todos los trabajadores tienen la posibilidad de hacerlo. En la pregunta sobre cómo está operando la empresa en ese momento, ver figura 3 nivel de operación de la empresa, el 61.50% lo hace al 100% con todos los trabajadores, el 19.20% aún está trabajado a distancia, el 15.40% está operando de manera parcial y el 3.90% ya no está operando.

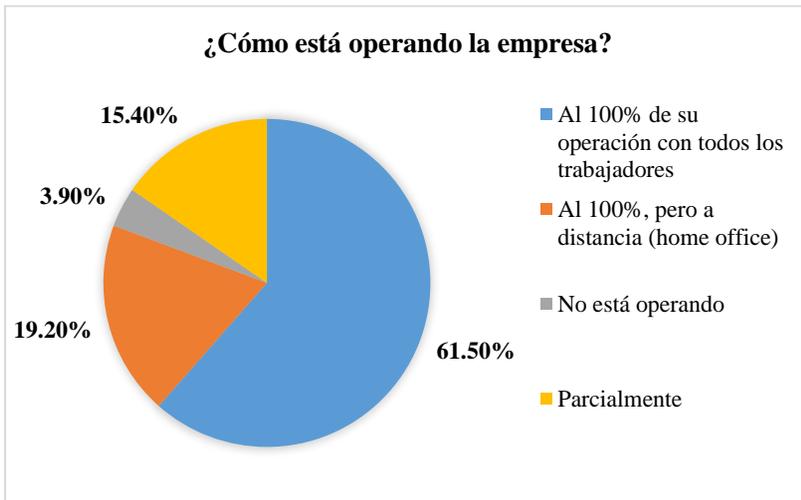


Figura 3. Nivel de operación de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Definir la cantidad de personas que perdieron sus empleos, resulta importante, para establecer políticas laborales, por lo que en la pregunta referida a si ha habido despido de personal o está considerado despedir a trabajadores, el 65.40% respondió que no, mientras el 34.60% restante expresó que sí se vio en la necesidad de despido de personal.

Al responder de manera afirmativa a la pregunta anterior, los encuestados expresaron el porcentaje de trabajadores despedidos respecto a su plantilla, donde el 77.80% considera de 1% al 10% de trabajadores despedidos; un 11.10% corresponde del 11% al 20% de trabajadores despedidos y el otro 11.10% considera un 21% a 30% de trabajadores despedidos de su plantilla.

En otro sentido, la planeación estratégica como disciplina que permite el establecimiento de cursos de acción, realiza diagnósticos de la realidad para definir objetivos y definir acciones que los lleven a alcanzarlos. Por lo que, establecer estrategias empresariales para salir de la situación fue

clave para el éxito y permanencia de las organizaciones. En cuanto a la elaboración de planes que la empresa tiene para asegurar la continuidad de las operaciones, el 50% expresó que sí cuenta con ellos, mientras que el otro 50% enunció que no ha considerado un ejercicio para actividades alternas a las que hasta el momento ha realizado.

Para comprobar si las medidas implementadas como recomendaciones por la autoridad, como el uso de cubrebocas y la desinfección de las áreas, tuvieron el resultado esperado, fue necesario preguntar si habían sufrido síntomas o comprobado el contagio por Covid-19, en donde el 80.80% de los trabajadores señalan que fueron contagiados y el 19.20% señalaron que no, aunque también especificaron que pudieron tener el virus, pero no desarrollaron síntomas, por lo que se puede aseverar que las medidas sugeridas no fueron totalmente seguras.

Para mitigar la propagación del virus, se recomendó por parte de la Secretaría de Salud, el uso de artículos personales, como cubrebocas, uso de gel desinfectante e incluso la fumigación de áreas de uso común, por ello que se introduce una pregunta en la que se desea conocer si la empresa tiene el acceso adecuado a desinfectantes y otros equipos y productos de protección personal, el 100% indicaron que tienen acceso adecuado a los productos y equipos de protección personal.

Los negocios se vieron en la necesidad de cambiar su estrategia de ventas, adaptándose a las nuevas circunstancias que la pandemia provocó, principalmente para no verse en la obligación de cerrar temporal o definitivamente, también para mantener la seguridad y la salud de sus colaboradores, quienes no lo hicieron, tuvieron que enfrentar una mayor adversidad, ya que continuaron con los pagos de sueldos y salarios, prestaciones, gastos de operatividad, con ingresos derivados por ventas disminuidos, según la consulta reflejada en la Figura 4, el 88.50% tuvo que cambiar la manera de realizar las operaciones comerciales o la prestación de los servicios para proteger la empresa, mientras que el resto contestó que siguieron operando de manera tradicional.



Figura 4. Forma de realizar las operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La organización Internacional del Trabajo (2020), establece algunos rubros como los problemas más recurrentes en las organizaciones como consecuencia del Covid-19, en la Tabla 1 se puede observar la percepción del sector local, donde los más recurrentes son la disminución de la demanda de productos y servicios, la insuficiencia de efectivos para mantener las operaciones y la falta de proveedores lo que modificó la logística normal, situación que ha permanecido después de la pandemia, como se puede apreciar en la Figura 5.

Tabla 1. Principales problemas a los que se enfrentan las empresas como consecuencia de Covid-19

Aspecto a considerar	SI	NO
Insuficiente flujo de efectivo para mantener el personal y las operaciones comerciales.	60.00%	40.00%
Los trabajadores no trabajan por enfermedad o por órdenes del gobierno.	50.91%	49.09%
No hay suministro de materias primas o se han vuelto muy costosas, interrumpiendo así las operaciones productivas.	50.91%	49.09%
Los proveedores no pueden suministrar en tiempo y forma.	60.00%	40.00%

Los distribuidores y otras empresas vinculadas al negocio se han visto afectados y no están operando con normalidad.	50.91%	49.09%
Los clientes se han visto afectados y la demanda es menos que lo habitual.	60.00%	40.00%

Fuente: Elaboración propia.

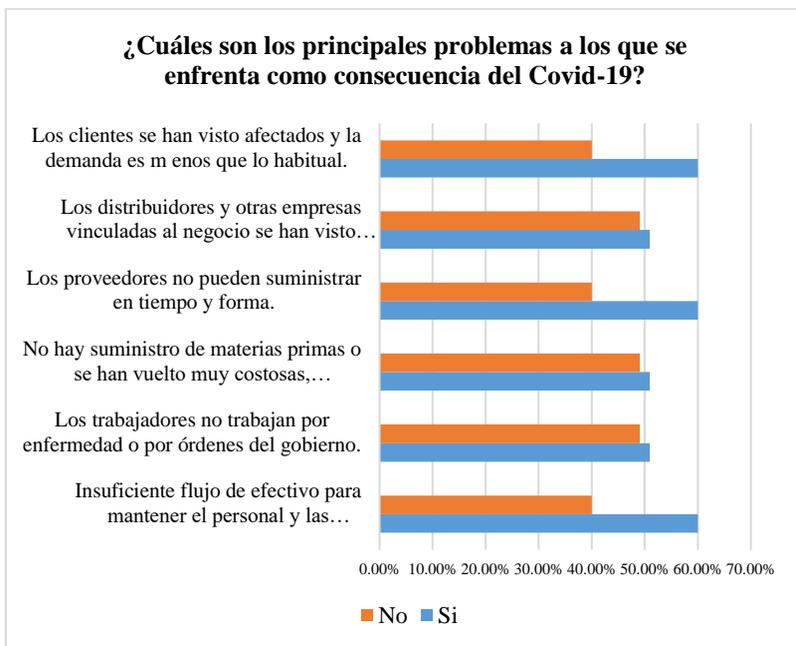


Figura 5. Principales problemas a los que se enfrentan las empresas como consecuencia del Covid-19.

Fuente: Elaboración propia.

Los empresarios evaluaron el nivel de impacto en los ingresos o volumen de ventas que han sufrido por la interrupción de las operaciones, los resultados de la Figura 6 nivel de ventas de las operaciones, indican que el 52.90% externa que es nivel medio, el 29.40% nivel alto y nivel bajo el 17.60%.

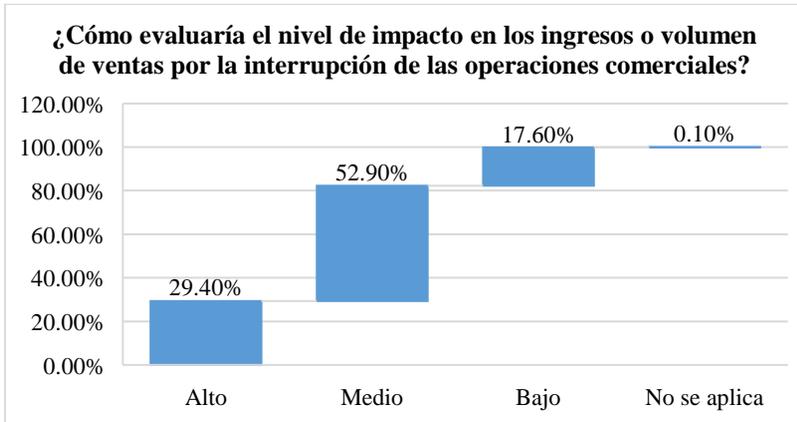


Figura 6. Evaluación del volumen de ventas por la interrupción de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Es importante considerar las fuentes de financiamiento para sufragar el impacto financiero ocasionado por el Covid-19, puesto que, al no estar considerado como una amenaza, las empresas no contaban con fondos para hacer frente a la eventualidad, según la información recabada en la Figura 7 fuentes de financiamiento, el 57.69% indicó que recurrió a financiamiento externo, mientras que el 42.31% señala haber hecho frente a la situación sanitaria con recursos propios. Comparado con una encuesta nacional, en donde se cuestionó a 4,920 empresas de acuerdo con Andrade (2020) el 7.8% manifestó haber recibido algún tipo de apoyo, mientras que el resto (92.2%) no recibió ayuda de ninguna índole. La mayor parte de los apoyos que obtuvieron las empresas (88.8%) provinieron de los gobiernos (federal, estatal o municipal). La causa principal para no recibir apoyos fue porque no tenían conocimiento, con 37.4%. En este mismo sentido el INEGI (2024b), como resultado del Estudio sobre la Demografía de los Negocios. 2023, señala que del apoyo que se brindó apoyo a las MIPYMES, los rubros que atendieron fueron, con un 73.06% la adquisición de insumos, pago de deudas a proveedores con un 9.31% y equipamiento, ampliación o remodelación del establecimiento con el 12.95%.

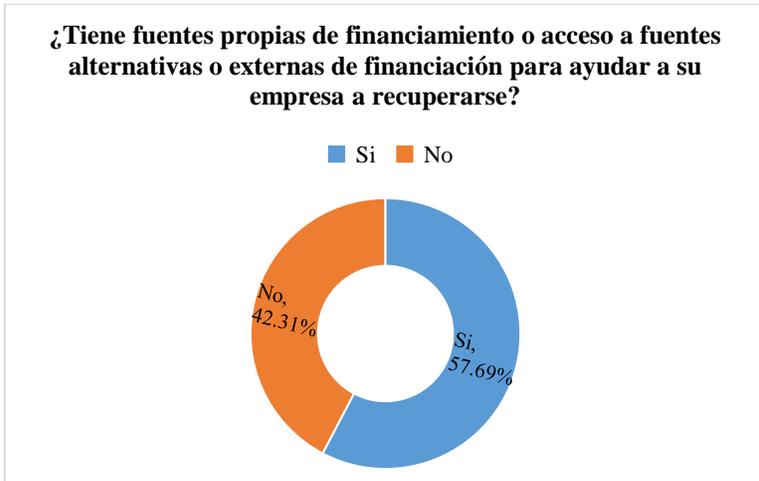


Figura 7. Fuentes de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, del 100% de las empresas que consideraron fuentes externas de financiamiento, observe en la Figura 8 suficiencia de las fuentes de financiamiento, que 87% señalan que no fue suficiente y el 13% ha expuesto que se cubrieron sus necesidades de forma adecuada.

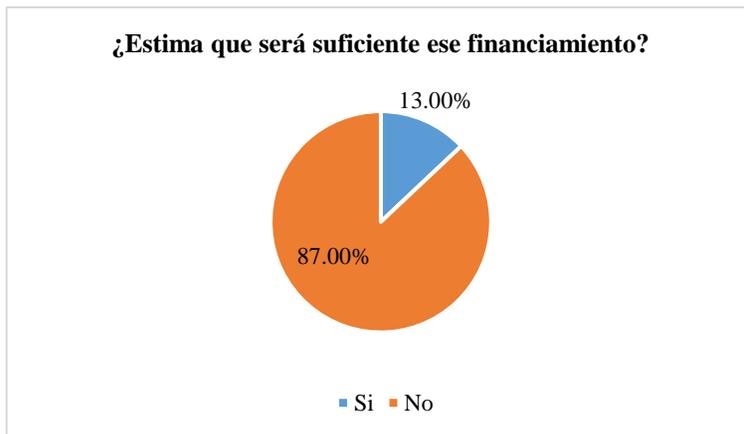


Figura 8. Suficiencia de las fuentes de financiamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Se considera importante conocer la expectativa de las empresas, respecto al tiempo que consideran les tomara recuperar sus niveles de operatividad normal, la Figura 9 periodo de reanudación de operaciones, muestra que el 45.45% de las organizaciones expresa que tardarán semanas en reanudar operaciones al 100 por ciento, el 43.64% piensa que meses, mientras que el 9.09% considera el cierre.

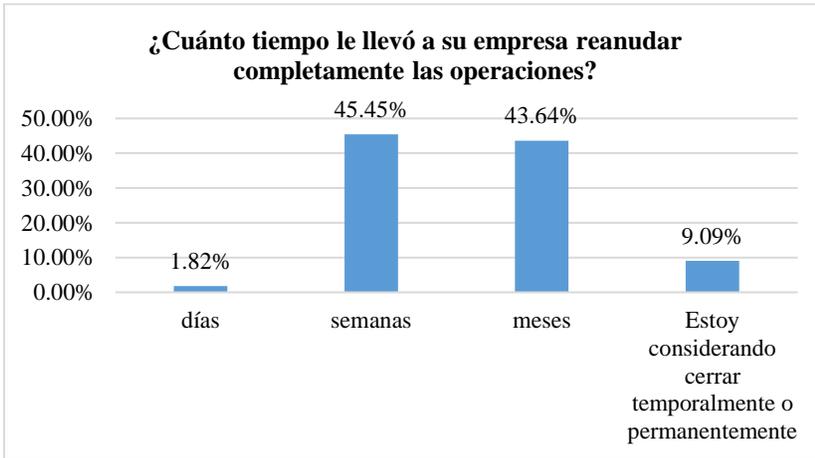


Figura 9. Periodo de reanudación de operaciones.

Fuente: Elaboración propia.

De las instituciones que reanudaron su actividad en semanas, el 66.70% señala en dos semanas, y en 1 semana el 33.30%. De los que expresaron que necesitaron meses para reanudar operaciones, el 52.90% expresan lo hicieron en 6 meses, mientras que en un mes el 11.80%, en 12 meses el 11.70% el resto de los periodos en meses tienen el 5.90% como lo muestra la Tabla 2 tiempo para reanudar actividades.

Tabla 2. Tiempo para reanudar actividades

Meses	%
1	11.80%
5	5.90%
6	52.90%
12	11.70%

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

La pandemia Covid-19 llegó al sector empresarial limitando sus actividades y servicios, provocando daños en la economía, modificando el modo normal de operación y alterando las relaciones tradicionales con sus clientes, por lo que las organizaciones se vieron en la necesidad de ser resilientes, adoptando medidas sanitarias, que garantizaran la salud de los grupos de interés y permitiera seguir en operaciones. Para los propietarios de las empresas en la ciudad de Guasave, fue indispensable la diversificación de sus actividades conforme a las necesidades cambiantes del mercado, con el objetivo de permanecer.

Las principales afectaciones de la pandemia en las empresas participantes del estudio, fueron la disminución de la demanda, provocando la baja disponibilidad de flujo de efectivo, reducción de los ingresos y un reajuste operativo del personal, ya que al disminuir de manera drástica el consumo, se dificultó el mantener la nómina. Los cambios operativos considerados para enfrentar la contingencia fueron las entregas de pedidos a domicilio, las promociones especiales y las ventas por internet. Las medidas sanitarias fueron el distanciamiento social, el uso de equipo de protección del personal, la limpieza y desinfección de instalaciones.

Las empresas instrumentaron paros técnicos o cierres temporales en periodos de semanas y meses por la contingencia, en menor proporción hubo empresas que cerraron sus operaciones. Un gran porcentaje de las empresas no recibieron ningún tipo de apoyo financiero para atender los estragos y hacer frente a la pandemia, una de las razones principales fue porque no tenían conocimiento acerca de incentivos gubernamentales o consideraron que solicitar este tipo de apoyos sería demasiado burocrático o porque no cumplían con los requisitos. Sin embargo, recalcan la importancia de establecer fácil acceso a financiamientos con tasas de interés subsidiadas o bajas, que impulsen el desarrollo empresarial.

Las MIPYMES mostraron una asombrosa resiliencia y capacidad de adaptación a los cambios generados por la pandemia. Enfrentaron escenarios nunca vistos, desarrollando nuevos métodos para realizar sus operaciones, de forma efectiva e innovadora, manteniendo la satisfacción de sus clientes. Implementado principalmente medios de contactos virtuales, distintos a la atención personal, y que provocan aun, cierta desconfianza en los negocios.

Estos cambios impulsaron el desarrollo tecnológico y el uso de redes sociales, para incrementar el impacto de mercado y mantener las ventas,

situación que se volvió cada vez más complicada, debido al cierre de establecimientos, la operatividad a mínimos de clientes, y el despido masivo de trabajadores, lo que disminuyó notablemente el poder adquisitivo de las familias. Es por ello, que se vuelve imperativo el considerar el factor tecnológico, como un medio para que el sector empresarial, mejore de manera continua su presencia en los mercados digitales e incremente sus transacciones en el comercio electrónico, diversificando sus acciones y con ello la posibilidad de incrementar sus ingresos.

Por último, para fortalecer la actividad en el sector empresarial de las MIPYMES se recomienda la capacitación del personal en el uso de herramientas tecnológicas, que permita tener presencia en un mundo digitalizado, además de adquirir tecnología para mejorar los procesos y la operatividad. Establecer redes de colaboración con proveedores e incluso con empresas que desarrollan actividades similares, con la finalidad de disminuir los costos, garantizar el aprovechamiento de los recursos y obtener beneficios por compras a grandes volúmenes. Se sugiere también, administrar estratégicamente, diseñando planes para el aprovechamiento de las coyunturas que fenómenos como este pueden generar, diversificando las actividades, las fuentes de financiamiento, incentivando la innovación, la creatividad y el desarrollo de nuevos productos, así como la implementación de procesos de mejora continua que contribuyan a fortalecer el sector.

LITERATURA CITADA

- Andrade, C. A. (2020). COVID-19: INEGI revela impacto sobre actividad económica y mercado laboral en México. Modern Machine Shop México. Recuperado de <https://www.mms-mexico.com/noticias/post/covid-19-inegi-revela-impacto-sobre-actividad-economica-y-mercado-laboral-en-mexico>
- Centro de Comercio Internacional ITC (2020). Supporting small businesses through the COVID-19 crisis and towards the future. Recuperado de <http://www.intracen.org/uploadedFiles/15point.pdf>
- COPARMEX (2022). Micro y pequeñas empresas: motor económico del país que merece atención. <https://coparmexnl.org.mx/2022/07/25/mipymes-motor-economico-del-pais-merece-atencion/>

- Cvetkovic-Vega, A, Maguiña, Jorge L., Soto, Alonso, Lama-Valdivia, Jaime, & López, Lucy E. Correa. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <https://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>
- Girolimo, U. (2022). Tendencias y desafíos en la Economía del Conocimiento. Hacia una agenda de desarrollo para las ciudades latinoamericanas. *Fortaleciendo las Sociedades del Conocimiento en América Latina. Los desafíos y oportunidades de la pandemia y la postpandemia.* IFAP-UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381995/PDF/381995mul.pdf.multi>
- Gómez, Z.P, Salcido, O.D, Lujan, V.L y Melendez, S.R (2015). Globalización y Logística: importancia para las pymes. *Revista de Negocios & Pymes*, Vol. 1 https://www.researchgate.net/profile/Perla-Gomez-Zepeda/publication/358711854_Globalizacion_y_Logistica_importancia_para_las_pymes/links/62100a684be28e145ca07f8f/Globalizacion-y-Logistica-importancia-para-las-pymes.pdf
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Mc. Graw Hill Educación.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2020) Censos Económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2024a). Comunicado de prensa número 68/24. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/EDN/EDN2023.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2024b). Comunicado de prensa número 383/24. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf
- Nicolás, M.C y Rubio, B.A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. ISSN: 2531-0046 <https://sbir.upct.es/index.php/sbir/article/view/279>
- Organización Internacional del Trabajo OIT (2020). México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/--->

americas/---ro-lima/---

ilomexico/documents/publication/wcms_757364.pdf

Real Academia Española (2023). Diccionario de la Lengua Española. 23^a Edición <https://dle.rae.es/pandemia>

Yoza, C, X. N., Villafuerte, S, R. A., & Parrales, P, M. L. (2021). Crecimiento empresarial: estrategia de desarrollo del mercado en el sector MIPYMES. *Revista Publicando*, 8(31), 82-95. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2236>

SÍNTESIS CURRICULAR

Marcos Octavio Osuna Armenta

Doctor en Educación por el Instituto Universitario Contemporáneo de Las Américas. Maestro en Administración Pública por el Instituto de Administración Pública de Sinaloa y Docente del Tecnológico Nacional de México Campus Guasave. Publicaciones sobre cultura empresarial y educación en ingeniería. Correo electrónico: marcos.oa@guasave.tecnm.mx. ORCID: 0009-0006-2194-378X

Mara del Rosario López Rodríguez

Doctora en Educación por el Instituto Universitario Contemporánea de Las Américas. Obtuvo el grado de Maestra en Administración y Desarrollo de Negocios en el Instituto Tecnológico de Sonora y docente del Tecnológico Nacional de México Campus Guasave. Áreas de interés: Gestión Empresarial, Desarrollo de Negocios, Emprendimiento y Educación en Ingeniería. Correo electrónico: mara.lr@guasave.tecnm.mx. ORCID: 0009-0006-9329-3421

Xóchitl Patricia Flores Gutiérrez

Docente de Tiempo Completo TecNM Campus Guasave. Maestra en Logística y Cadena de Suministros, por el Instituto de Estudios Universitarios, A.C. Ingeniera Industrial por el Instituto Tecnológico de Culiacán. Sus áreas de interés incluyen los Sistemas de calidad, ergonomía y manufactura. E-mail: Xochitl.fg@guasave.tecnm.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6468-3865>. Tel. +526871073477.