

# INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PANDEMIA SARS-CoV-2 (COVID-19)

## *Coordinación general:*

Guillermo Ramírez Martínez  
Óscar Lozano Carrillo  
Jorge Alberto Rosas Castro

Fabiola de Jesús Mapén Franco  
Pablo Payró Campos



ISBN: 978-607-8761-10-4



Red Mexicana de Investigadores  
en Estudios Organizacionales



**HESS**  
grupo editorial

**INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL  
EN LA PANDEMIA SARS-CoV-2  
(COVID-19)**

**Primera edición**

Noviembre 2021

**Coordinación general:**

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro

Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco

Dr. Pablo Payró Campos

**GRUPO EDITORIAL HESS, S.A. DE C.V.**

Manuel Gutiérrez Nájera No. 91, Col. Obrera  
Alacaldía Cuauhtémoc, C.P. 06800, Ciudad de México

**ISBN: 978-607-8761-10-4**

**Instituciones responsables de edición:**

RED MEXICANA DE INVESTIGADORES EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES, A.C. (REMINEO)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA

Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD AZCAPOTZALCO

Departamento de Administración de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

# **INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PANDEMIA SARS-CoV-2 (COVID-19)**

***Coordinación general:***

Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro

Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco

Dr. Pablo Payró Campos



**Revisión de la obra:**  
Adolfo Priego Cruz

**Diseño:**  
Luis Javier Anguiano

El contenido, las opiniones y la originalidad de los artículos publicados en este libro son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan necesariamente el punto de vista de los coordinadores o editor.

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.

Editado en México

**Comité científico de la obra denominada:**

**INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PANDEMIA SARS-CoV-2 (COVID 19)**

El Comité Científico de la obra: “Innovación Organizacional en la Pandemia SARS-Cov-2 (COVID 19)”, está integrado por los profesores e investigadores que a continuación se mencionan:

**Dra. Alba María del Carmen González Vega**

Profesora Investigadora de la Universidad de Guanajuato, México

**Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez**

Profesora Investigadora de la Universidad Autónoma de Chiapas, México

**Dra. María Dolores Gil Montelongo**

Profesora Investigadora de la Universidad Veracruzana, México

**Dr. Germán Vargas Larios**

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, México

**Dr. Jesús Manuel Ramos García**

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, México

**Dr. Carlos Alberto Rodríguez Garza**

Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Dr. Juan Carlos Robledo Fernández**

Profesor Investigador de la Universidad Simón Bolívar, Colombia

El dictamen de la obra: “**INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PANDEMIA SARS-CoV-2 (COVID 19)**” se efectuó en cuatro sesiones, durante el periodo enero a junio de 2021, siguiendo un plan de trabajo que integró las etapas de recepción, selección y dictamen de trabajos, bajo el método de dictamen doble ciego. Se recibieron un total de 22 trabajos, de los cuales 8 no cumplieron con el objeto de estudio o el rigor técnico-científico exigido para la obra. Después de la selección, dictamen y corrección de la obra, el Comité Científico, determinó la publicación.

**Coordinación General de la Obra:**

**Dr. Guillermo Ramírez Martínez**

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, México

**Dr. Oscar Lozano Carrillo**

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, México

**Dr. Jorge Alberto Rosas Castro**

Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Dra. Fabiola de Jesús Mapén Franco**

Profesora Investigadora de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Dr. Pablo Payró Campos**

Profesor Investigador de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

# Contenido

<b>Introducción</b> .....	9
<b>Educación a distancia, maquillaje artístico y engagement. Superando el distanciamiento social</b> .....	15
Lorena Litai Ramos Luna	
<b>Estrategias de adaptación del Restaurante La Casona 1940, en Hidalgo México, ante la contingencia COVID-19</b> .....	43
Juan Luis Reyes Cruz Magda Gabriela Sánchez Trujillo Casandra Mendoza Arroyo	
<b>Estrategias implementadas por Hoteles del Centro de la Ciudad de Pachuca, de Soto Hidalgo para hacer frente a la nueva normalidad</b> .....	68
Noemi Vega Lugo Carolina González Espinoza José Sergio Rodríguez Martínez	
<b>Contingencia Educativa por la pandemia COVID – 19. División Académica de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco</b> .....	94
Herminia Banda Izeta Ana Bertha Vidal Fócil Rubén Pérez Salvador Leticia Rodríguez Ocaña	
<b>Estrategias y procesos de adaptación de la empresa “Mariscos Chuchín” ante la pandemia SARS-CoV-2</b> .....	117
Karina Milene García Leal Magali Mafud Toledo Marco Antonio Romero Gutiérrez Joselyne Guadalupe Pérez Hernández Jorge Humberto Ruiz Ovalle	

<b>Innovación organizacional, clave para enfrentar la pandemia por COVID-19: Estudio de caso</b> .....	147
Martha Beatriz Santa Ana Escobar	
Aurelio Deniz Guízar	
<b>Experiencia innovadora de una empresa familiar ante el COVID-19</b> .....	171
Rosalinda Gámez Gastélum	
Patricia Carmina Inzunza Mejía	
<b>Sinaloa frente al COVID-19</b> .....	196
Juan Cayetano Niebla Zatarain	
José Guadalupe Robles Hernández	
Oscar Lozano Carrillo	
Xiomara Penélope Zaldívar Colado	
<b>La disyuntiva de los alfareros de la Unión de Artesanos y Alfareros de Santa María, Atzompa A.C.</b> .....	227
Jorge Antonio Acevedo Martínez	
María de Lourdes Vázquez Arango	
Úrsula Acevedo Flores	
Maricela Castillo Leal	
<b>Principales problemáticas que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas</b> .....	257
Janette Brito Laredo	
Jesús Manuel Lucero Acosta	
Velia Verónica Ferreiro Martínez	
<b>Reactivación de labores en Inter Cleann y el cumplimiento de obligaciones de emergencia sanitaria</b> .....	289
Omar García Jiménez	
Eduardo Chávez Cruz	
Carlos Alberto Guerrero San Juanico	
Cesar Ranferi Pérez García	



**SARS-CoV-2 implementación de estrategias económicas, sociales y ambientales en una empresa familiar ante la nueva normalidad . . . . . 319**

Karen Andrea González Cruz  
Aída Magdalena Torres Castañeda

**Tierra & Luna: sobrevivencia y cambio durante la pandemia y la pospandemia por COVID-19 . . . . . 345**

Gabriela Camacho Deonicio  
Jorge Alberto Rosas Castro  
Germán Martínez Prats



# Introducción

El presente libro es resultado de la convocatoria que emitió la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales con el fin de recopilar y sistematizar las experiencias de innovación que las diferentes organizaciones, públicas, privadas y sociales, implementaron para hacer frente a la pandemia SARS-CoV-2 (COVID-19) en México. El contenido de esta obra da cuenta sobre los procesos de cambio que diversas organizaciones instrumentaron para responder a un entorno externo volátil, incierto y letal, que amenazó la supervivencia o la eficacia del cumplimiento de la función de millones de organizaciones.

Mediante la estrategia investigativa del estudio de caso y el enfoque cualitativo, las y los autores aplicaron diversos métodos como la revisión de literatura, la observación participante, la entrevista y la encuesta, para obtener información, analizar las realidades organizacionales y presentar los resultados de diversos estudios descriptivos sobre las condiciones del entorno a través de datos estadísticos de los sectores a los que pertenecen las organizaciones objeto de estudio, el impacto socioeconómico de la pandemia y la política pública implementada para enfrentarla, así como, las estrategias instrumentadas para mantener la competitividad organizacional.

La obra inicia con el caso de una escuela de maquillaje artístico. La autora reseña cómo la organización se adaptó al distanciamiento social y logró implementar exitosamente talleres, especialidades y carreras a distancia con validez oficial. Así mismo, reflexiona sobre los aspectos clave de la estrategia de innovación que posibilitó la captación de la matrícula y la adaptación a un mercado competitivo y cambiante. El éxito de la estrategia es atribuido al engagement construido a partir del uso del conocimiento especializado, la credibilidad, autenticidad y la lógica de las emociones.

Reyes, Sánchez y Mendoza, presentan el caso una pequeña empresa familiar de la industria restaurantera. Aplican los conceptos de adaptabilidad, transformación digital y sostenibilidad para abordar el caso de estudio con la finalidad de analizar la relación entre las decisiones económico-financieras y los resultados obtenidos.

Vega, González y Rodríguez, reseñan el caso de tres hoteles que operan en la Ciudad de Pachuca de Soto, capital del estado de Hidalgo, México, con la finalidad de la identificar las estrategias implementadas por incentivar el turismo y las operaciones en una nueva normalidad. Las estrategias implementadas giran en torno a la seguridad del cliente y la adopción de tecnologías para asegurar la higiene y el distanciamiento social en los establecimientos. Aunque dichas estrategias no se orientaron a mitigar la contracción económica del sector, la oferta de seguridad sanitaria permitió reorientar el servicio y aumentar la competitividad.

Banda, Vidal, Pérez y Rodríguez, presentan el caso de una institución de educación superior en el sureste de México. Mediante un instrumento de recolección de datos en línea, como parte de una encuesta realizada al personal docente, identificaron las innovaciones realizadas por la institución y su personal académico para la implementación de los procesos educativos virtuales y las tecnologías educativas utilizadas.

García, Mafud, Romero, Pérez y Ruiz, presentan el caso de estudio de una microempresa familiar del sector restaurantero. La toma de decisiones, la estructura organizacional, la comunicación interna, finanzas sanas, compromiso del personal, calidad de los productos y la atención al cliente fueron los factores de éxito identificados para enfrentar el cambio impuesto por la pandemia.

Santa Ana y Deniz reseñan las innovaciones realizadas en una empresa de servicios de logística portuaria. A través del análisis del discurso del personal directivo presentan como resultados el impacto organizacional de la pandemia y las medidas implementadas para mitigarlos que cristalizaron en prácticas innovadoras para la empresa.

La experiencia innovadora de una pequeña empresa del sector salud ubicada en la Región del Évora, Sinaloa, México, es presentada por Gámez e Inzunza. Los hallazgos que comparten los autores indican que la organización realizó procesos de cambio tecnológico y la innovación en procesos y productos. La certificación como empresa libre de COVID, la mejora de la gestión y la realización de convenios con el sector salud le permitieron asegurar la continuidad de las operaciones y cumplir su función social al apoyar a la población con ingresos por debajo de la línea general de bienestar de CONEVAL.

Niebla, Robles, Lozano y Zaldívar, presentan un análisis de la política pública implementada por el gobierno del estado de Sinaloa, México, con el fin de mitigar los efectos de la crisis

sanitaria y proteger la salud de los ciudadanos. Aunque impopulares, de acuerdo con los autores, la política pública implementada buscó dar certidumbre a la sociedad a través de la gestión del riesgo y la toma de decisiones. Las estrategias implementadas contemplaron el confinamiento, la conversión de hospitales, la contratación de personal médico y la comunicación con la ciudadanía. La reflexión del capítulo se realiza desde múltiples perspectivas como la gestión del riesgo, toma de decisiones, gobernanza, nueva gestión pública, coproducción y el contexto socioeconómico.

Acevedo, Vázquez, Acevedo y Castillo presentan el caso de una asociación civil de artesanos en el estado de Oaxaca, México. El capítulo describe el contexto socioeconómico y la presión hacia el cambio originada por la pandemia sobre las organizaciones involucradas en el estudio. Los autores reflexionan en torno a las sociedades tradicionales, su conocimiento y el trabajo artesanal como factores de identidad cultural y de desarrollo socioeconómico. Analizan, también, los retos y alternativas para la toma de decisiones y el logro del cambio organizacional, destacando como riesgo para la continuidad de la actividad artesanal la estructura tradicional y la sucesión en las unidades de producción familiares.

Brito, Lucero y Ferreiro describen la problemática que enfrentan los micro, pequeños y medianos empresarios de Tecate, Baja California, México. A través de un estudio del sector, analizan los procesos de dirección organizacional en el contexto de la pandemia que resultan limitativos para el desarrollo de las actividades al evidenciarse la disminución de las ventas y el aumento del riesgo de cierre empresarial. Los autores analizan los retos que enfrentan las áreas de recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y tecnologías de la información, para formular recomendaciones tendientes a mantener la competitividad en el sector de las micro y pequeñas empresas.

García, Chávez, Guerrero y Pérez analizan el caso de una empresa comercializadora de servicios de limpieza y mantenimiento a instalaciones domésticas y empresariales. El capítulo aborda las principales acciones emprendidas por la empresa para crear, implementar y controlar sus procesos y rutinas orientadas a la adaptación, cambio y supervivencia de la organización.

González y Torres estudian la implementación de estrategias económicas, sociales y ambientales en una empresa familiar del sector apícola en Jalisco, México. Abordan las estrategias que la organización implementó para lograr su permanencia en el mercado,

## INTRODUCCIÓN

destacando la adopción tecnológica para apoyar la mercadotecnia y la mejora del canal de distribución de sus productos.

Camacho, Rosas y Martínez, mediante un diseño de investigación fenomenológico, describen cómo una empresa familiar del ramo restaurantero en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, México, sufrió las afectaciones de la pandemia y detonaron procesos de cambio y adaptación que le permitieron sobrevivir y continuar operando. El trabajo describe las condiciones sanitarias del entorno y la importancia de la instrumentación de estrategias para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades a través de la redefinición de la filosofía organizacional, mejora de los procesos y la implementación de medidas de higiene y sana distancia; que le permitieron mejorar su operación y atraer clientes interesados en la alimentación saludable.

De esta manera, los 13 capítulos que conforman esta obra conjuntan el conocimiento sobre las organizaciones objeto de estudio que, si bien fue generado de manera emergente y atomizada, sin duda posibilitan la reflexión en torno a ellas, la generación de nueva investigación científica y la transferencia e intervención necesarias en momentos de crisis e incertidumbre.

No resta más que manifestar el agradecimiento de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales hacia las y los autores que compartieron los resultados de su arduo trabajo de investigación, para hacer posible la integración del libro “Innovación organizacional en la pandemia SARS.CoV-2 (COVID-19)”. Su valiosa contribución, sin duda, mejorará la comprensión de los fenómenos de innovación organizacional que emergieron en un ambiente altamente volátil e incierto producto de la pandemia.

Dr. Pablo Payró Campos

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Dr. Jorge Alberto Rosas Castro

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco

Dr. Guillermo Ramírez Martínez †

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa

# **Educación a distancia, maquillaje artístico y engagement. Superando el distanciamiento social**

---

**LORENA LITAI RAMOS LUNA**

Universidad Autónoma Metropolitana, México

## Resumen

El presente documento tiene como objetivo dar cuenta acerca de cómo una escuela profesional de maquillaje artístico se adaptó a las medidas de distanciamiento social y logró exitosamente implementar programas de educación a distancia acreditados por la SEP. Para ello, se puntualizan las características de la organización estudiada y el impacto de la contingencia. Posteriormente, se describe el proceso de la implementación de los talleres a distancia y, más adelante, de las carreras on line. Se destaca que, más allá de los requerimientos administrativos, técnicos y la inversión económica, el éxito de tal estrategia radica en otros aspectos cualitativos como la reputación y el estatus, el engagement. En este primer acercamiento, se presupone que el engagement logrado por la escuela de maquillaje se construye a partir de tres lógicas, estas son el valor de uso del conocimiento especializado, la credibilidad/autenticidad y la lógica de las emociones

*Palabras clave:* Reputación, estatus, lógicas institucionales, educación a distancia, maquillaje artístico.

## Introducción

El cuerpo se convierte en la primera materialidad dispuesta para ser modelada, en específico la piel. Históricamente, diversas culturas se expresan a través del arte sobre la piel. Paralelamente al surgimiento de la sociedad de consumo y la difusión publicitaria a través del cine y la fotografía en el mundo de la alta costura, se difunden a gran escala imágenes sobre ideales contruidos alrededor de la belleza y con ello aparecieron diversas prácticas para moldear la imagen corporal (Agudelo, 2007; Gervilla, 2014).



Actualmente, las redes sociales son una de las fuentes de influencia más importantes acerca de la estética corporal dado que explican, crean y reproducen patrones de conducta y estilos de vida, legitimando comportamientos de personas, grupos e instituciones. Los cosméticos, tratamientos, clínicas, salones de belleza, los procedimientos de modificación corporal y facial son formas de auto creación de la identidad (Gervilla, 2014; Muñiz, 2014).

El mercado online de belleza ha crecido exponencialmente y los artículos de belleza están fácilmente al alcance del público. La comunidad de influencia que se genera a través de figuras públicas que han ganado audiencia a través de plataformas como YouTube, Instagram, Facebook y Tik Tok, por mencionar algunas, han institucionalizado la práctica del automaquillaje y albergan una oportunidad de expresión personal, esparcimiento y diálogo (Arana, 2016), haciendo que el maquillaje trascienda de los círculos como el cine, el teatro o la alta costura a los hogares. Aunque el aprendizaje puede ser autónomo, como lo es en el caso de los denominados entusiastas del maquillaje, la aparición de productos y técnicas cada vez más especializadas ha generado un mercado que demanda cursos específicos, es aquí donde tienen un papel relevante las escuelas profesionalizantes.

Por otro lado, en el marco de una educación cada vez más centralizada en la formación por competencias, los individuos buscan salidas terminales previas al nivel superior. Si bien esto tiene sus distintas implicaciones, para las organizaciones profesionalizantes en nichos cada vez más especializados ha representado una oportunidad para ofrecer salidas atractivas al mercado laboral.

En el marco de la aparición del COVID-19 en diciembre de 2019 en la ciudad de Wuhan China, continuando en 2020 en alrededor de todo el mundo, el 30 de enero de 2020,

la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al COVID como una emergencia de salud internacional y el 11 de marzo se declara pandemia. Este suceso ha traído innumerables consecuencias médicas, psicosociales (Stamu-O'Brien, 2020), económicas, políticas, culturales y sociales. Las medidas empleadas han obligado a los gobiernos a declarar la cuarentena y el autoaislamiento, lo cual ha significado el cierre de comercios y la suspensión de actividades industriales con una subsecuente pérdida de empleos en todo el mundo (Alcántara, 2020).

El término distanciamiento social se implementó a partir de 2020 promovido por la OMS para prevenir la transmisión del virus. El distanciamiento social se ha convertido en un concepto asociado con la seguridad personal y colectiva que se ha adaptado a hospitales, escuelas, centros penitenciarios, por señalar algunos. En distintos ámbitos se han comenzado a discutir experiencias y compartiendo ejemplos de prácticas útiles, como la adaptación de entornos para proporcionar actividades sociales alternativas, el apoyo al personal para tomar descansos, alternar horarios de trabajo, entre otros. Tales prácticas tienen en común el intento de trascender las limitaciones de la distancia social evitando el distanciamiento emocional (O'Brien, 2020).

Específicamente, para las organizaciones educativas, la principal manera de hacer frente a este escenario han sido las innovaciones en cuanto a enseñanza virtual. A través del uso de aplicaciones para video conferencia como Zoom, Skype, WhatsApp, Facebook Live, YouTube, Meet y plataformas para crear aulas virtuales como Classroom, Moodle, Blackboard, Canvas, entre otras, se pueden crear comunidades virtuales de aprendizaje haciendo frente a las actividades realizadas en un aula de clase, permitiendo compartir

ideas, experiencias, sugerencias y dudas (Cáceres, 2020). La transición a esta modalidad requiere de sistemas de gestión del aprendizaje, instalaciones para enlazar video conferencias y personal educativo con experiencia en brindar educación a distancia.

En este sentido, el presente trabajo tiene la intención de dar cuenta acerca de cómo la escuela de maquillaje Seicento Makeup School se adaptó al distanciamiento social y logró exitosamente implementar talleres, especialidades y carreras a distancia. Se elabora una reflexión sobre los puntos nodales de la estrategia que implementaron, los cuales permitieron que la organización educativa siguiera captando matrícula y se adaptara a un mercado influenciado por la innovación y las tendencias que cambian rápidamente.

Para realizar el trabajo se llevó a cabo una revisión de la información recopilada de la página de Seicento, así como de otras organizaciones del giro para contextualizar el tema como lo son P. Louise Makeup Academy y Nuestro Secreto. Además, se toma la experiencia de los cursos tomados en dicha institución, específicamente el curso “Maquillador, no pierdas tiempo y actívate”, impartido por Emmanuel Romero, director de Seicento.

El artículo se divide en seis secciones. En la primera se describen las características de la organización estudiada. Posteriormente, se da cuenta del impacto de la contingencia en la organización, y de la respuesta implementada y sus resultados relevantes, contextualizando estrategias similares en el medio. Por último, se analizan tres supuestos que, más allá de los requerimientos técnicos y la inversión económica necesaria para la puesta en marcha de un proyecto a distancia, lograron la pervivencia de la organización,

estos son: 1. Reputación y estatus. 2. Engagement y 3. Lógicas subyacentes. Para finalizar, se brindan algunas conclusiones.

### **Descripción de la organización estudiada**

La organización, de aquí en adelante SMS, es una de las instituciones más reconocidas en México dentro del mundo de la formación profesional para maquillistas. Cuenta con dos planteles (Reforma y Satélite) y su campus online. Sus programas están incorporados a la Secretaría de Educación Pública (SEP) a través de la Dirección General de Centros de Educación para el Trabajo y la Subsecretaría de Educación Media Superior. La formación completa en Maquillaje Profesional ofrece a los alumnos un Diploma de Estudios con validez oficial otorgado por la SEP, donde se avala el cumplimiento de los protocolos y reglamentación de la institución educativa. Este acredita las competencias laborales de los estudiantes, tiene validez dentro del sistema educativo nacional y es aceptado nacional e internacionalmente (SMS, 2020).

Otra de sus características es la plantilla de profesores, integrada por artistas reconocidos en el medio con años de trayectoria y especialistas en distintas áreas: face paint y body paint, maquillaje editorial, pieles, efectos especiales, maquillaje teatral, novias, aerógrafo, entre otros. Está encabezada por su director Emmanuel Romero, un maquillista y empresario con 18 años de trayectoria. La escuela tiene convenios con televisoras, fotógrafos, marcas, agencias de modelaje y eventos de moda donde los estudiantes pueden emprender sus prácticas profesionales. Por otro lado, se encuentra la vinculación laboral. La escuela forma parte de la app Canela, desde la cual se ofrecen servicios de belleza a

domicilio. Han sido acreedores a distintos reconocimientos internacionales y nacionales que los identifican como la mejor escuela de maquillaje en México (SMS, 2020).

Las carreras que ofrece son: formación completa en maquillaje profesional, diplomado en maquillaje social y novias con sus variantes en duración y modalidad (2 meses a distancia; de 6 a 12 meses presencial). Las especialidades son: novias, prótesis de silicón, peinado social y novias, efectos especiales y especialidades artísticas. También se ofrecen diplomados, algunos de ellos son: calaveras y catrinas, perfeccionamiento en ojos, drag queen, automaquillaje, entre otros (SMS, 2020).

### **Impacto de la contingencia en la organización**

Con las medidas de distanciamiento social y el cierre de establecimientos, se detuvieron las actividades en SMS. Lo que ha representado para muchas organizaciones en México el cierre parcial o definitivo, en este caso se toma como una medida de supervivencia emprender iniciativas cimentadas en herramientas de comunicación virtual. Es una realidad el hecho de que diversos establecimientos educativos privados que dependen en su totalidad de las colegiaturas, han visto mermas en sus recursos financieros, lo anterior por la disminución de estudiantes por motivos económicos (Alcántara, 2020), pero también, como lo es en el caso de SMS, por el cierre de sus instalaciones y el distanciamiento social que, en esta profesión, es sumamente difícil de llevar a cabo porque se aprende y se practica uno a uno, siendo necesario tocar y acercarse al rostro.

### **Respuesta innovadora con resultados relevantes**

Con un proyecto planificado desde 2019, pero que todavía no se ponía en marcha, se inicia en marzo de 2020 con la oferta de cursos especializados a través de la plataforma

online de SMS (Romero, 2020). Todos siguen el modelo pedagógico que SMS diseñó para las sesiones, las cuales tienen una duración de entre 1 hora y media hasta 3 horas, aprovechando ZOOM y alcanzando un público hispanohablante de hasta 100 alumnos por curso provenientes de distintos países. Se alternan talleres con profesores de la escuela y algunos artistas como: Efraín Tirado, Yasser Rego, Josué Luquín, Emmanuel Romero, Víctor Guadarrama, entre otros.

Conforme se empezó a ganar más audiencia, la oferta de cursos creció, manteniendo sesiones matutinas y vespertinas diarias con temas especializados seleccionados por el público, quienes al final de cada sesión de forma espontánea, hacían observaciones a los organizadores sobre las tendencias que se deberían abordar. De esta manera, se crearon cursos especializados en maquillaje como: delineados, pieles, novias, cejas, peinado, efectos especiales, body paint, pero también surgieron otros talleres cuyo propósito es ayudar a los maquillistas con herramientas para mejorar el negocio, entre estos se encuentran los talleres de: liderazgo, creación de contenidos para Facebook e Instagram, fotografía, trato con clientes y construcción de marca personal por mencionar algunos.

Lo anterior se da de la mano de la atención personalizada del equipo de trabajo y se aúna a algunas estrategias de descuentos por volumen de compra, precios accesibles<sup>1</sup> y la certeza de que los recursos obtenidos van dirigidos a las becas para que los alumnos de las carreras en maquillaje profesional no abandonen sus estudios como una consecuencia de la crisis económica derivada del COVID-19 (SMS, 2020).

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, un curso de Efraín Tirado organizado de forma autónoma cotizado desde sus redes sociales ronda entre los 4 mil y los 6 mil pesos mexicanos dependiendo de la duración del taller y de la especialidad a tratar. Los cursos ofertados por SMS son de aproximadamente el 8% del valor inicial.

En julio del 2020, en respuesta a la demanda y tras la consolidación de sus proyectos, abren las inscripciones para las carreras online en maquillaje social para principiantes y la carrera en maquillaje profesional avanzado, ambas con una duración de 2 meses en sus modalidades matutina, vespertina y sabatina, como una forma flexible de atraer a la audiencia fidelizada a través de los cursos. De igual manera, aparecen las especialidades en líneas y novias, también con una duración de dos meses.

Otro ejemplo de emprendimientos de este tipo es el caso de la P. Louise Makeup Academy en Mánchester, Inglaterra, una de las academias con más reconocimiento a nivel internacional por su difusión en Instagram. Su fundadora es Paige Louise, quien inició su carrera como maquillista para MAC cosméticos y pronto hizo de sí misma una marca al ganar clientes y especializarse en el maquillaje para novias asiáticas. Al incursionar en Instagram una vez fundado su salón, empezó a ganar audiencia bajo la idea de que la plataforma funciona como una revista donde se puede mostrar al público todo lo que, como artista, se puede lograr. En 2015 empieza a vender su primer tutorial online y en 2017 lanza su línea de cosméticos en la que se incluye una paleta de maquillaje, la línea de pestañas y su icónica prebase, con la cual revoluciona<sup>2</sup> la técnica de aplicación de sombras y pigmentos en el párpado. En ese mismo año funda su academia y en 2018 amplía la colección de productos (P. Louise, 2020).

Ante la pandemia de COVID-19 y desde su plataforma, lanzan la suscripción mensual P. Louise Play, el curso de 6 meses P. Louise Express, el curso de un año Online

---

<sup>2</sup> Parte de la fama del producto en un primer momento, se debe a la reseña hecha por Nikkie de Jager en su canal de You Tube Nikkie Tutorials, quién en 2017, reseñó el producto como la mejor prebase del mundo y surge la icónica frase “pat, pat, pat” en referencia a forma de aplicar el producto para un mejor funcionamiento.

Artistry y el P. Louise Data Base. Este último, con dos ediciones, se promocionó como una alternativa para continuar la educación en casa. Consiste en 18 videos que mezclan la técnica del maquillaje social con el estilo Instagram, narrados por los artistas de la academia, además de una guía para tratar con los clientes, consejos para hacer crecer el negocio y un entrenamiento para mejorar la participación en redes sociales, en específico Instagram, el cual va desde mejorar la estética del perfil y subir historias hasta analizar las estadísticas que brinda la plataforma en el modo empresarial. Lo interesante de esta estrategia es que se insta a los alumnos a subir su trabajo a Instagram bajo el uso de ciertos hashtags, con lo cual se mantiene el engagement de la audiencia. Esto se aúna a los constantes concursos de recreación en la modalidad de maquillaje artístico, los sorteos constantes, y algunos cursos de libre acceso en Instagram TV (IGTV) para mostrar el contenido de sus talleres.

Como previamente se señaló, el distanciamiento social representó para muchos maquillistas una dura pausa en sus carreras profesionales y en algunos casos el cierre de sus negocios ante la incapacidad de pagar las rentas por la falta de clientes. Algunos maquillistas de reconocimiento internacional vieron la oportunidad de ampliar sus audiencias y generar ingresos brindando las denominadas masterclass online<sup>3</sup> en distintas especialidades, sea de forma autónoma o a través de redes de maquillistas pudiendo o no ser patrocinados por marcas y/o empresas comercializadoras de maquillaje. Ejemplos de ello de forma internacional son: Tati Bueno, Nathacha Nina, Mitchell Halliday, Marvin

---

<sup>3</sup> Su variante de forma presencial es el workshop, que consiste en sesiones divididas entre teoría y práctica con modelos, donde se obtiene retroalimentación del trabajo realizado.



Guedes, entre muchos otros. Este modelo de educación a distancia ha sido replicado por artistas y escuelas en todo el mundo, tomando la base de su audiencia y el engagement generado en redes sociales para ofrecer sus servicios, pudiendo ser entrenamiento uno a uno de forma privada o cursos de perfeccionamiento.

Por último, en México, un modelo muy frecuente es el que han implementado las empresas comercializadoras de maquillaje en Instagram o Facebook, y consiste en contratar a creadores de contenido para hacer *en vivos* de maquillaje, los cuales sirven para tener mayor alcance a partir de la base de seguidores del influencer<sup>4</sup> y a través de métodos como los sorteos y los concursos. Como señala Chewning (2018), los bloggers tienen autoridad para hablar acerca de una gran cantidad de temas, y tienen mayor credibilidad por su presencia en redes sociales por la forma en que conectan y diseminan información personal, historias y eventos, dando su perspectiva social, cultural y moral acerca de un suceso. Un ejemplo de esto es la tienda Nuestro Secreto, que semanalmente a través de su página en Facebook, realiza *en vivos* en los que invitan a alguna celebridad y a través de llamadas contacta a usuarios previamente registrados para hacerles preguntas y obsequiar maquillaje proporcionado por los patrocinadores. De igual manera, emprendieron asesorías a distancia

---

<sup>4</sup> Dependiendo del tamaño de su audiencia, pueden ser catalogados como micro influencers. Otros términos para referirse a estas figuras son; Blogger, beauty blogger y/o creador de contenido. Los dos primeros se caracterizan por dar principalmente referencias de los productos y crear narrativas sobre su vida cotidiana. Los segundos por crear material fotográfico y de video para publicaciones o historias pagadas o no por las marcas. Algunas páginas de métricas clasifican como Influencers a las figuras públicas con una audiencia de por lo menos 5 mil seguidores. En general son celebridades que han ganado reconocimiento público debido a su talento profesional, experticia en plataformas de redes sociales o han ganado fama al compartir contenido autogenerado sobre temas como belleza, estado físico, vida cotidiana, comida y moda. Son usuarios que han ganado una base de seguidores, convirtiendo su presencia social en una profesión primaria (Lagrée et al., 2018).

con sus maquillistas expertos y gestionaron cursos a distancia con algunas celebridades del medio.

Resulta interesante destacar que una estrategia de educación a distancia de este tipo, más allá de los requerimientos técnicos y la inversión económica, implica involucrar otros aspectos cualitativos de los que a continuación se detallan.

### **1. Reputación y Estatus**

La legitimidad es uno de los términos más abordados dentro del nuevo institucionalismo para el estudio de las organizaciones. Deephouse, Bundy, Plunkett y Suchman (2017), haciendo una amplia revisión del término, definen a la legitimidad como la adecuación percibida de una organización a un sistema social en términos de valores, reglas, normas y definiciones. De acuerdo con Deephouse y Suchman (2008), existen dos conceptos relacionados con el de legitimidad, estos son, estatus y reputación. El estatus es un acuerdo socialmente construido e intersubjetivo del orden o ranking de los actores sociales, el cual se basa en las diferencias percibidas por los actores en virtud de la pertenencia a un grupo o grupos con diferentes prácticas, valores, capacidades o valor inherente, se le puede considerar honorífica. Por otro lado, la reputación es una expectativa generalizada acerca del comportamiento futuro de una marca basado en la percepción colectiva de un comportamiento pasado, tiene un impacto económico. En conjunto, el prestigio, es la suma de legitimidad, estatus y reputación, y denota la capacidad de la organización de alcanzar objetivos en virtud de disfrutar una evaluación social favorable, lo que le da visibilidad y credibilidad.

Siguiendo a Deephouse y Suchman (2008), la legitimidad, el estatus y la reputación tienen en común los factores culturales de la vida organizacional. Se pueden ganar recursos mientras se manifieste una percepción de conformidad con las normas sociales. Esto puede ser en tres formas. La primera, internalizando las normas, segundo y obedeciéndolas mientras los beneficios excedan los costos, y tercero, mostrando indicios externos de conformidad mientras se realiza la menor cantidad posible de adaptaciones sustantivas.

Dentro de un grupo de estatus, la organización tiene una reputación basada en múltiples dimensiones, tales como calidad del producto, lugar del trabajo, prácticas, engagement entre otros, donde los actores pueden tener idiosincrasias diferentes, (Deephouse y Suchman, 2008). En el caso de SMS, el estatus está definido por las diferencias percibidas de la organización frente a otras en el entorno, pudiendo distinguirse por sus instalaciones, la calidad del servicio advertida por los consumidores y por el mismo estatus de los profesores, los cuales tienen años de trayectoria en el medio y ostentan un reconocimiento internacional. Por otro lado, la reputación se construye a partir del servicio al cliente, el cual es una de las actividades primordiales, por lo que se presupone como uno de los principales indicadores en la conformación de este ítem. La llamada publicidad de *boca en boca* se logra al vincularse con los clientes y lograr una recomendación auténtica del producto o servicio, en este caso los talleres y las carreras, pudiendo ser a través de sus redes sociales mediante la creación de contenido narrando su experiencia y siendo reposteados por SMS en Instagram logrando un vínculo efectivo.

Siguiendo este argumento, la reputación depende de la credibilidad y de la confianza. Hasta hace algunos años, no se podía obtener información sobre algún producto

o servicio más allá del círculo social cercano. Con la expansión de las redes sociales, las personas pueden publicar sus opiniones libremente conformando la reputación digital, siendo posible encontrar reseñas de casi cualquier ítem y de sus vendedores en sitios como Ebay, Amazon, Mercado Libre, entre otros. Una debilidad de este sistema es, como argumenta Farmer (2012), la manipulación de la reputación por las partes interesadas. Al construirse a partir de comentarios y reseñas, la reputación digital es muy diferente de la reputación tradicional. Los expertos en el diseño de sistemas de reputación digital buscan la forma de recompensar las contribuciones de calidad, logrando que un sistema se vuelva lucrativo a medida que se tenga mayor influencia y autenticidad y se reduzca el costo de manipularlo.

Lo anterior es importante para evitar una crisis que pudiera generar publicidad negativa. La reputación puede ser afectada por incidentes. Las redes sociales tienen un rol vital, al momento de conocer el posicionamiento de la organización en el mercado y cómo reacciona a tal situación. Se vincula con las relaciones públicas y el servicio al cliente de modo que se pueda entender qué está sucediendo en tiempo real para evitar que el problema crezca (Lakshmi y Muthumani, 2014).

Los individuos usan las tecnologías digitales para informar y persuadir a otros respecto de la legitimidad de las organizaciones y sus prácticas. En consecuencia, se genera una nueva dinámica en la que el prestigio integra los aportes de las personas de distintos estratos sociales, expresando sus opiniones y preocupaciones a través de las redes sociales, siendo un reto su manejo para las organizaciones (Deephouse, Bundy, Plunkett y Suchman, 2017). Bajo este entendido, se vincula el concepto de engagement con la reputación y el

estatus, bajo la idea de que el primero se puede gestionar para incidir en la percepción de los individuos y favorecer a los dos últimos.

## **2. Engagement**

El engagement ha ganado popularidad en distintos campos y disciplinas incluyendo: marketing, psicología, comunicación, relaciones públicas y estudios organizacionales. Las redes sociales han generado distintas formas para interactuar. El proceso comunicativo dentro de este contexto privilegia las relaciones sociales a través del intercambio de información interpersonal en las redes sociales. El engagement en la comunicación digital presenta una oportunidad para generar relaciones públicas a partir de la construcción de relaciones online e intercambios entre vendedores y compradores promoviendo una íntima relación cimentada en confianza, compromiso y lazos emocionales, siendo estos últimos muy importantes. Se utiliza como una herramienta que ayuda a crear una cara más humana de las organizaciones y tiene el potencial de fomentar relaciones con actores de interés (Avidar, 2018).

El engagement hace referencia a la participación social en una organización, grupo o actividad que involucra un comportamiento cooperativo entre pares, permitiendo conectar con un conjunto de individuos que tienen intereses o metas en común. Las actividades que generan engagement, conducen a un contacto social óptimo (Laurence, 2019). Para Avidar (2018), el engagement refleja un proceso dialógico en el cual las partes involucradas se comunican e intercambian ideas sin la obligación de llegar a un acuerdo, pero sí manteniendo una relación donde se involucran sentimientos y actitudes. De hecho, los creadores de contenido se refieren a métricas como los me gusta, el número de comentarios

y las veces que se comparten las publicaciones en sus cuentas de Facebook o Instagram como una evidencia del engagement con su público.

Las comunidades online de una marca se definen como un conjunto de relaciones sociales integradas por admiradores de la marca. Han cambiado la manera en la cual los clientes interactúan con las organizaciones, al ya no ser solo recipientes pasivos que reciben la información, sino que actúan dinámicamente como cocreadores del valor de una marca y su significado. El engagement de consumidores, como se denomina en la literatura sobre marketing, hace referencia a la interacción cognitiva, emocional y de comportamiento relacionado de los consumidores con la marca. En el ambiente de las redes sociales, los modelos tradicionales de comunicación se vuelven inadecuados, entonces las narrativas acerca de una marca, creadas colectivamente, se comparten en redes de influencia interconectadas (Lay-Hwa et al. 2018).

Lo anterior, hace que las redes sociales sean una oportunidad para la gestión de los valores y significados de una organización con el objetivo de mejorar el compromiso entre los participantes, dado que representan un riesgo significativo para la reputación y el valor de la marca, incluso hablando financieramente, cuando las interacciones se vuelven negativas. El engagement se construye a partir de elementos cognitivos, emocionales y de comportamiento, mientras que el llamado engagement negativo, indica una percepción no favorable de la organización, que se expresa a través de respuestas emocionales negativas como resentimientos, culpa y humillación. Un consumidor con un engagement negativo puede convencer a otros acerca de su comportamiento y percepciones (Lay-Hwa et al. 2018).

Las redes sociales han emergido como representaciones estructurales de las relaciones sociales. Esas relaciones son denominadas vínculos y se mide su fuerza, activación, e implicaciones para el engagement, buscando crear alternativas para la colaboración y el diálogo. La tecnología ayuda a incrementar la fuerza de los vínculos, a partir de las distintas maneras en que se puede conectar una persona con la organización; por ejemplo, Facebook tiene diversas maneras para generar contacto como la comunicación abierta a través de las publicaciones, la comunicación privada en los mensajes, la creación de grupos, o encontrando amigos (Chewing, 2020). Los consumidores pasan más tiempo en páginas con las que se sienten identificados. Entender por qué el consumidor pasa tiempo viendo páginas, es esencial para crear puntos de contacto, mucho más allá de las vistas y el número de compartidos. Los pensamientos del consumidor y las creencias acerca de una marca contribuyen a fortalecer la experiencia con la marca, a esto se le identifica como a la dimensión del comportamiento (Malthouse y Calder, 2018).

La experiencia psicológica del engagement, puede motivar los comportamientos hacia una marca, facilitar la interacción y guiar la decisión de compra. El rol de una organización en el proceso del engagement es mantener el control e iniciar con un concepto usado para diseñar puntos de contacto a través del storytelling. Aunque el engagement no es el fin en sí mismo, cuando funciona bien, ayuda a crear valor para las organizaciones y los actores interesados. Las marcas se benefician financieramente al tener clientes leales que hagan subsecuentemente compras de una amplia variedad de productos y servicios, en

este sentido, la lealtad da sentido a la perspectiva del engagement (Malthouse y Calder, 2018).

Algunas de las dimensiones del engagement de acuerdo con Johnston (2018), además de lo cognitivo, afectivo y de comportamiento son: 1. La orientación, definida como una disposición de creencias y comportamientos conducidos por el significado y el valor que envuelve un diálogo, la interacción y la conexión con diversos puntos de vista y perspectivas. 2. Experiencia, la cual es un antecedente o resultado de la alineación de la dimensión conductual del compromiso individual y su influencia en el nivel social. 3. La participación, que refiere al involucramiento activo de los miembros en la comunidad lo que conjuntamente genera significados a través de la interacción con la organización. 4. La acción colectiva, la cual representa un consenso compartido sobre algún tema dentro del entorno social, subrayándose la importancia de analizar las identidades de la comunidad y sus valores. 5. La intención, refleja la motivación intrínseca tras un comportamiento, en otras palabras, es la disposición para actuar dependiendo de la actitud preexistente a esa acción.

En SMS una de las principales maneras de generar engagement es el trato personalizado en cada una de las interacciones con la organización. Desde las dimensiones de Johnston (2018), la orientación se fundamenta en los valores de SMS, los cuales son: pasión, compromiso, tolerancia y humanismo<sup>5</sup>. Por otro lado, la experiencia, forma parte

---

<sup>5</sup> Dichos valores forman parte de lo que SMS denomina Esencia Seicento, integrada por su filosofía, que consiste en fomentar el crecimiento personal y profesional de los alumnos a través del conocimiento y la enseñanza de técnicas especializadas que les permitan satisfacer los más altos estándares de exigencia con calidez, profesionalismo y actitud de servicio. De igual modo, su principal creencia es que el maquillaje no es sólo un medio de expresión de la belleza, sino también una actividad profesional que, mediante el



del trato y las atenciones que se dan para organizar cada sesión. La participación se fomenta en dos niveles, el primero dentro de los cursos al participar, resolver dudas y obtener retroalimentación, y en segundo, a través de redes sociales, se insta a los participantes a compartir los trabajos derivados de cada uno de los cursos a través de publicaciones mediante las historias de Instagram, donde los participantes comparten narrativas sobre los contenidos consumidos en la plataforma. De igual manera, las recomendaciones son un punto que favorece la reputación.

En suma, argumentos como los anteriores, resaltan la importancia de comprender las formas en las que los actores interactúan con las organizaciones a través de las redes sociales, así como también las relaciones formadas entre los consumidores que generan lealtad y ayudan a construir la reputación y el estatus. Esto provee una retroalimentación acerca de la dinámica a seguir al momento de gestionar una relación futura propensa de engagement. Como estrategia, se busca que las organizaciones reconozcan el valor que surge de la participación y logren operacionalizar el compromiso y la toma de decisiones a partir de la interacción y la conexión entre diferentes puntos de vista y perspectivas de las partes interesadas (Lay-Hwa et al. 2018). A continuación, se desglosan las lógicas que, se presupone en este primer acercamiento, construyen el engagement de SMS y por lo tanto inciden en la reputación y el estatus, haciendo que la puesta en marcha de los cursos y las carreras online ayuden a la organización a pervivir frente a las medidas de distanciamiento social.

---

perfeccionamiento y la especialización, promueve el desarrollo de quien lo ejerce, enalteciendo la profesión con el más alto sentido artístico (SMS, 2020).

### 3. Las lógicas subyacentes del engagement

Uno de los pilares del engagement como previamente se indicó, se encuentra en los valores de SMS, que enaltecen el crecimiento personal y profesional de los alumnos a través del perfeccionamiento y la especialización que pone en alto el sentido artístico de la profesión. En este sentido, la primera lógica involucrada se encuentra en el valor del uso del conocimiento especializado, dirigido a quienes practican la profesión y buscan en SMS perfeccionar su técnica en una de las instituciones que satisface su percepción de estatus y que más allá del valor ceremonial, puede convertirse en una inversión que resulte redituable una vez que las medidas de distanciamiento social les permitan seguir brindando sus servicios.

Se debe considerar lo amplio que es el mercado donde, la innovación constante, hace que un contenido expire rápidamente. Por ejemplo, las publicaciones en Instagram dejan de ser relevantes en dos o tres días, dado el alto número de creadores de contenido que a diario imponen tendencia. En este sentido se demanda que los MUA sean capaces por un lado de reproducir y por otro de crear. Para una escuela, seguir la velocidad de cambio puede representar todo un reto, sobre todo sabiendo que el hecho de que un curso pueda ser relevante hoy y mantener un buen número de alumnos inscritos, mañana puede ser irrelevante. Ante ello, un acierto de SMS ha sido en primer lugar generar relaciones de engagement con su público, y por otro, valerse de tal relación para escuchar las demandas. Con ello mantienen el estatus como una de las mejores escuelas en México, en donde no sólo se enseña maquillaje, sino donde se tienen los contenidos más actualizados impartidos por figuras de talla internacional como parte de su prestigio.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que tanto los cursos como las carreras y especialidades que se diseñaron en SMS, no sólo están dirigidas a maquillistas sean principiantes o profesionales, sino también a los creadores de contenido en redes sociales. Con el auge del influencer marketing, los vendedores enfocan la publicidad en personas estratégicas en lugar del mercado objetivo en su conjunto. Los denominados influencers, beauty bloggers y/o creadores de contenido, pueden estar sujetos contractualmente por patrocinios, que se ven materializados en publicaciones hechas en distintas plataformas sociales. Este tipo de publicidad consiste difundir información acerca de algún dominio (idea, publicación, producto, hashtag, entre otros) para alcanzar a tantos usuarios como sea posible, siendo la función objetivo la extensión total y que de ello derive en actitudes de compra o suscripciones (Lagrée et al., 2018).

La tendencia como señalan Lagrée et al. (2018), es que los influencers activen a sus seguidores, mostrándose auténticos. Si bien, en el medio del maquillaje artístico, resultan atractivos los casos de progreso por mérito propio (MUE), la adherencia a una institución profesionalizante que a su vez tenga amplio prestigio suma credibilidad, la cual es una moneda de cambio en las redes sociales y que aquí se toma como la segunda lógica, dado que la percepción que el público tenga del influencer se añade a la de la institución educativa construyendo discursos que incidan en la reputación de ambas figuras. Shouten, Janssen y Verspaget (2020) documentan que los potenciales compradores se sienten más identificados con personas influyentes que con celebridades, de modo que se transfiere una imagen positiva de los productos o servicios.

Los consumidores siguen las recomendaciones de productos y estilo de vida de los influencers, siendo considerados como fuentes de información creíbles principalmente impulsadas por percepciones de confianza y similitud al sentir cercanía y accesibilidad con la persona en cuestión. La capacidad de comentar las publicaciones y la posibilidad de interactuar en distintos medios generan esta percepción (Shouten, Janssen y Verspaget, 2020). El supuesto es que la percepción de los actores interesados acerca de la técnica del creador de contenido aprendida en SMS, sumado al diálogo interactivo y la credibilidad, incide en la reputación de la organización educativa.

Por último, se tiene la lógica de las emociones, donde se encuentran las esferas donde se construye la identidad y se contraponen a la lógica racional de la organización. El consumo de maquillaje se asocia con elementos tales como el estatus, no consumiéndose solamente por su valor utilitario sino por ser un símbolo de distinción (Gervilla, 2014). Sin embargo, esta esfera es mucho más amplia. Teniendo en cuenta las implicaciones psicosociales que la pandemia trajo consigo, tales como ansiedad, estrés, culpa, miedos, estrés postraumático, estigmatización, insomnio, síntomas depresivos, entre otros (Stamu-O'Brien, et al. 2020), para algunos alumnos, los cursos de SMS han permitido la continuidad de sus actividades cotidianas y han construido una forma de interactuar en una comunidad de profesores y alumnos con un interés en común, que en este caso es el maquillaje.

La inclusión de las emociones en el estudio de las organizaciones permite analizar elementos tales como la toma de decisiones, el liderazgo, la estética, el aprendizaje, entre muchos otros. La emoción está moldeada por el aprendizaje social, los protocolos culturales

y las estructuras sociales. La capacidad de sentir y expresar sentimientos es un rasgo propio inherente a nuestra conformación humana y se moldea a partir de las experiencias acumuladas y el aprendizaje social, lo que da forma a nuestro sentido del yo y de la identidad, a su vez, moldea los sentimientos y la demostración pública de emociones limitada por la moral. Es así como la emoción es un recurso personal y organizacional en el que se interpretan, debaten y forman racionalidades y relaciones (Fineman, 2019). Las experiencias emocionales de confianza y compromiso que figuran en la interacción forman parte de la supervivencia de las organizaciones ya que la forma en la que las personas se involucran en las prácticas y la manera en que se sienten acerca de estas moldea el engagement (Lok, Creed, DeJordy y Voronov, 2017).

Por último, este es un primer acercamiento con la organización. Una segunda parte de este estudio involucra a los participantes, de modo que se pueda analizar concretamente las lógicas que construyen el engagement bajo los supuestos descritos, diferenciando de los elementos gestionados de los construidos por la comunidad. De igual modo, se puede profundizar en cómo se compone la triada legitimidad, estatus y reputación, que en conjunto da lugar al prestigio, además de dar seguimiento de los productos implementados a través de la educación a distancia.

## **Conclusiones**

Como se ha podido apreciar a lo largo del documento, las organizaciones y sus dirigentes desarrollan soluciones innovadoras y eficientes para favorecer a sus integrantes y aprovechar los medios digitales y presenciales (Alcántara, 2020). En el caso de SMS, funcionó el hecho de que, con antelación, la estrategia estaba planificada, si bien se tuvo

que apresurar su puesta en marcha, al final permitió a la organización continuar con sus operaciones. No obstante, el llevar a cabo un proyecto de educación a distancia, por sí mismo, no garantiza el éxito. Es por lo que se enuncia tanto el estatus como la reputación, ya que, teniendo una base sólida de los mismos, en conjunto con un plan de concreto de difusión y otros elementos administrativos cruciales, SMS logró mantener un engagement favorable con su comunidad, lo que permitió influir no solo entre los maquillistas profesionales, sino en los creadores de contenido, público en general, alumnos y profesores de la institución educativa.

Al ser de carácter privado, depende del ingreso proveniente de las colegiaturas y la venta de productos cosméticos, no obstante, las dinámicas en Facebook y los talleres, permitieron mantener activos a los profesores y ganar audiencia. En el caso de los alumnos, la pérdida de matrícula es un riesgo, y para ello el programa de becas diseñado ha permitido que los estudiantes continúen con sus carreras. Cabe cuestionarse si este tipo de modelos en los que se construye una relación de engagement con los actores involucrados puede replicarse (con sus respectivas variaciones) en otro tipo de instituciones educativas para evitar, por ejemplo, la resistencia al cambio que la transición a la modalidad online trajo consigo entre la comunidad de las organizaciones educativas y las crisis de reputación en redes sociales que se generaron en muchas páginas educativas oficiales y no oficiales.

Como se pudo distinguir, el engagement está sujeto a la gestión y es una relación de largo plazo que recupera elementos culturales de la organización para introducirlos en los vínculos sociales de modo que se influya en la percepción que se tiene de la organización. El hecho de que una institución educativa se encuentre presente en las redes sociales, más

allá de las actividades del día a día, las obliga a mantener una gestión de estas, independientemente del sector y nivel al que pertenezca, dado el significado que socialmente se les atribuye. Si mantiene un engagement pobre pudiera generar una percepción de distanciamiento con la comunidad y un control escaso hablando de situaciones conflictivas que dañen la reputación, sobre todo en audiencias donde el uso de redes sociales se encuentra institucionalizado.

## Referencias

- Agudelo, T.M.M. (2007). Tecnologías del maquillaje. El cuerpo como ensamblaje expresivo. Tesis inédita para obtener el grado de Comunicación Social. Pontificia Universidad Javeriana.
- Alcántara, S.A. (2020). Educación superior y COVID-19: Una perspectiva comparada. En Díaz-Barriga, A., L. Pérez, P. y S. Plá (Eds.). (pp. 75-82). *Educación y pandemia una visión académica*. México: IISUE.
- Arana, C.R. (2016). ¿Divinas? Moda y Blogs de maquillaje: Modelos femeninos. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*. (192-778), 1-12.
- Avidar, R. (2018). Engagement, Interactivity, and Diffusion of Innovations: The case of Social Businesses. En Taylor, M. y Johnston, K.A. (eds.) *The Handbook of communication engagement*. ProQuest eBook Central.
- Cáceres, P.K.F. (2020). Educación virtual: creando espacios afectivos de convivencia y aprendizaje en tiempos de COVID-19. *CienciAmérica*. 9(2), 1-7.

- Chewing, L.V. (2018). Virtual Engagement: A Theoretical Framework of Affordances, Networks, and communication. En Taylor, M. y Johnston, K.A. (eds.) *The Handbook of communication engagement*. ProQuest eBook Central.
- Deephouse, D. y Suchman, M.C. (2008). Legitimacy in Organizational Institutionalism. En R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby y K. Sahlin (Eds). (pp. 49-77). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.
- Deephouse, D.L., Bundy, J. Plunkett, T.L. y Suchman, M.C. (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. En R. Greenwood, C. Oliver, T.B. Lawrence y R.E. Meyer. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.
- Farmer, R. (2012). Web Reputation Systems and the Real World. En Masum, H. Tovey, M. (Eds.). (pp. 13-23). *The reputation society: How online opinions are reshaping the offline world*. ProQuest Ebook Central.
- Fineman, S. (2019). La emoción en la organización. En D.R. Gonzáles-Miranda y G. Ramírez M (Eds.). *Tratado de estudios organizacionales. Volumen 2. Exploración de las temáticas*. Medellín. Editorial EAFIT.
- Gervilla, C.E. (2014). Desafíos de la belleza corporal. Valoración y crítica educativa. *Revista Lusófona de Educação*, 26, 29-43.
- Johnston, K.A. (2018). Toward a Theory of Social Engagement. En Taylor, M. y Johnston, K.A. (eds.) *The Handbook of communication engagement*. ProQuest Ebook Central.
- Lagrée, P., Cappé, O., Cautis, B., y Maniu, S. (2018). Algorithms for online influencer marketing. *ACM Transactions on Knowledge Discovery from Data*, 13(1), 3:2-3:30.



- Lakshmi, S. y Muthuani, S. (2014). Crisis Management and Brand Reputation. *Prestige International Journal of Management & IT-Sanchayan*. 3(2), 87-93.
- Laurence, J. (2019). Youth Engagement, Positive Interethnic Contact, and “Associational Bridges”: A Quasi-Experimental Investigation of a UK National Youth Engagement Scheme. *Journal of Youth and Adolescence*, 48, 1264-1280.
- Lay-Hwa, J., Conduit, J., Hollebeek, L. Louma-aho, V. y Apenes, S.B.A.A. (2018). The Role of Social Capital in Shaping Consumer Engagement within Online Brand Communities. En Taylor, M. y Johnston, K.A. (eds.). *The Handbook of communication engagement*. ProQuest Ebook Central.
- Lok, J. Creed, D.W.E., DeJordy, R. y Voronov (2017). Living Institutions: Bringing Emotions into Organizational Institutionalism. En R. Greenwood, C. Oliver, T.B. Lawrence y R.E. Meyer. *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE.
- Malthouse, E.C. y Calder, B.J. (2018). From Advertising to Engagement. En Taylor, M. y Johnston, K.A. (eds.) *The Handbook of communication engagement*. ProQuest Ebook Central.
- Muñiz, E. (2014). Pensar el cuerpo de las mujeres: cuerpo, belleza y feminidad. Una necesaria mirada feminista. *Revista Sociedad e Estado*, 29 (2), 415-432.
- O’Brien, A. (2020). Covid 19: Transcending social distance. *J. Psychiatr Ment Health Nurs*. 00-1-1.
- P. Louise (2020). *Aspire to Inspire*. P. Louise Makeup Academy. Disponible en: <https://www.plouise.co.uk/aspire-to-inspire/>.

Romero, E. (2020). *Maquillador, no pierdas tiempo y actívate*. Curso en Línea. Disponible en: <https://seicento.edu.mx/>.

Seicento Makeup School (SMS) (2020). *Seicento Makeup School. La autoridad en maquillaje*. Disponible en: <https://seicento.edu.mx/>.

Shouten, A., Janssen, L., y Verspaget, M. (2020). Celebrity vs. Influencer endorsement in advertising: the role of identification, credibility, and Product-Endorser fit. *International Journal of Advertising. The Review of Marketing Communications*, 2(39), 258-281.

Stamu-O'Brien C., Carniciu, S. Halvorsen, E, Jafferany, M. (2020). Psychological aspects of COVID-19. *J. Cosmet Dermatol.* 00, 1-5.

# **Estrategias de adaptación del Restaurante La Casona 1940, en Hidalgo México, ante la contingencia COVID-19**

---

**JUAN LUIS REYES CRUZ**

**MAGDA GABRIELA SÁNCHEZ TRUJILLO**

**CASANDRA MENDOZA ARROYO**

Escuela Superior de Tepeji del Rio, Universidad  
Autónoma del Estado de Hidalgo, México

## Resumen

Ante la crisis por COVID-19, los gobiernos implementaron diversas restricciones con el objetivo de evitar la propagación del virus. México, implementó la jornada de Sana Distancia, la cual estipuló una serie de medidas destinadas a la contención de la pandemia, sin embargo, los efectos más graves de la política de distanciamiento social repercutieron en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), para marzo de 2020 cerca de 10,000 empresas y negocios cerraron definitivamente y la economía mexicana presentó una caída del 8%. En ese contexto, este estudio analiza mediante un estudio de caso, las estrategias de adaptación que toma una pyme para asegurar su supervivencia ante la contingencia por COVID-19.

*Palabras clave:* PyMEs, contingencia por COVID-19, adaptación, estrategias.

## Introducción

La propagación de la pandemia de COVID-19 orillo a la mayoría de las naciones (87.80%) a desarrollar medidas para facilitar el alivio inmediato (Kuckertz et al., 2020). Los gobiernos emitieron políticas e implementaron planes de acción basados en restricciones, como cierres de países y de operaciones físicas en empresas, para evitar la propagación del brote de Covid-19 (Papadopoulos, Baltas, & Balta, 2020).

Además de la tragedia humanitaria que ha provocado la pandemia de COVID-19, el virus ha afectado de manera exponencial a las economías locales y a la economía global (Kuckertz et al., 2020). Respecto a México, Werner (2020) asegura que, el país se verá afectado por la desaceleración de la economía estadounidense, en la reducción del comercio, el turismo y en las remesas, además de las condiciones de incertidumbre

presentes en el mercado desde hace meses. De acuerdo con Bank of América (2020), se estima una caída del 8% en la economía mexicana, una pérdida de cerca de 1 millón 30 mil 366 empleos registrados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y un estimado de 10,000 empresas y negocios que han cerrado a causa de la pandemia (IMSS,2020).

Las restricciones implementadas por los gobiernos tienen efectos más graves en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), que en las empresas grandes y globales (Papadopoulos, Baltas, & Balta, 2020). Ya que, para hacer frente a una crisis, la preparación es un factor clave, y pocas de ellas estaban preparadas para afrontar una crisis de la dimensión de la pandemia de COVID-19 (Kuckertz et al., 2020), por lo que, son más vulnerables en comparación con empresas más grandes (Winarsih, Indriastuti, & Fuad, 2021), ya que tienden a tener una reserva de capital más baja, menos activos y niveles de productividad más bajos que las empresas más grandes (OECD, 2020).

Basados en el hecho de que, la supervivencia de las PyMEs es crucial para la economía global (Storey, 2016), resulta importante conocer la capacidad de adaptación que las pequeñas y medianas empresas han adoptado ante la contingencia por COVID-19. Por lo que, en este artículo se estudia el caso de La Casona 1940, una empresa dedicada a la venta y consumo de alimentos en Tepeji del Rio de Ocampo, que se vio en la necesidad de implementar nuevas estrategias para su supervivencia en el menor tiempo posible.

### **Revisión de literatura**

La adaptabilidad ha sido estudiada por parte de los teóricos de una manera relevante desde la década de los cincuentas hasta la actualidad (González Macías, 2015). Ashby (1956), fue uno de los primeros autores en definir la adaptabilidad, al relacionarla con la

estructura que debe adoptar toda empresa en función del grado de complejidad ambiental que se le presenta.

Durante la década de 1960 a 1970, se relacionaron aspectos como la innovación tecnológica (Hall, 1962; Perrow, 1967; Lawrence y Lorsch, 1967), el estudio del contexto ambiental (Alexander, 1962), los clientes, el mercado, el marco legal y la cultura organizacional (Lawrence & Lorsch, 1967).

Otros autores, como Hannan y Freeman (1977) conceptualizaron la adaptabilidad como aquel proceso evolutivo de adaptación que permite asegurar que las organizaciones sobrevivan con un mejor desempeño, pues durante la década de 1970 a 1980 se implementó la importancia de la sobrevivencia y el desempeño de la organización como componentes dependientes de la capacidad de adaptación.

Más tarde, en la década de 1980 a 1990 se conservaron los aspectos de la estructura organizacional y el contexto ambiental como constantes primordiales constantes dentro del estudio de la conceptualización de adaptabilidad, sin embargo, se introdujo la administración estratégica como herramienta fundamental para alcanzar la adaptabilidad en las organizaciones (March, 1989).

Dentro de la década de 1990 al 2000, se retomaron aspectos como el del efecto de la innovación tecnológica (Mintzberg, 1991), la importancia del liderazgo de la organización y la administración estratégica (Burt, 1992). Ya en la década de 2000 al 2010, se propuso que la adaptabilidad se encontraba compuesta por estructura, contexto ambiental y sobrevivencia de la organización, considerándolos su principales constantes interactuantes (Hannan M. , 2005).

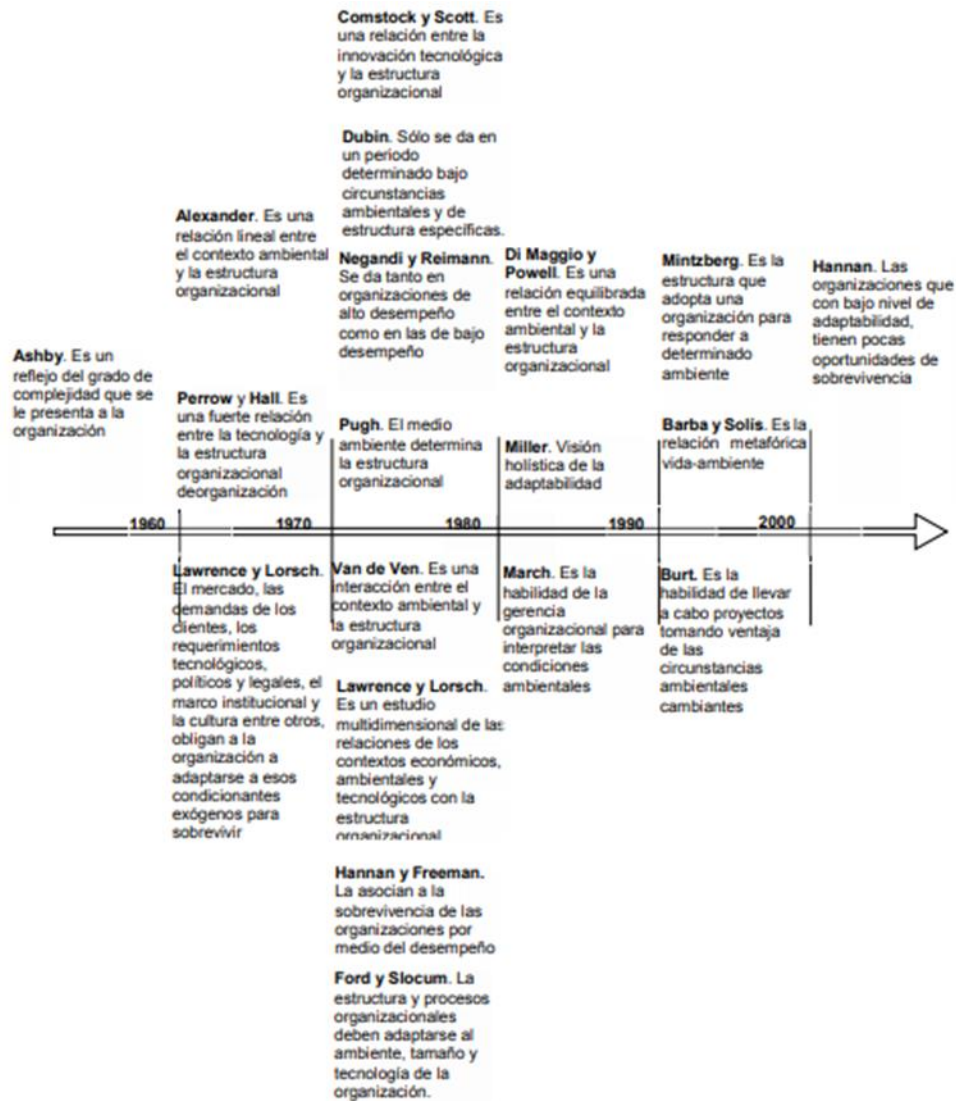


Figura 1. Línea de tiempo del concepto adaptabilidad organizacional  
 Nota: Adaptado de González Macías (2015).

De acuerdo a Basadur, Gelade y Basadur (2014) la adaptabilidad organizacional se compone por dos características fundamentales: primero, es considerada un proceso proactivo, a través del cual, la organización puede cambiar continuamente. Esta característica diferencia a las empresas capaces de responder de manera proactiva ante ambientes dinámicos que puedan llegar a provocar cambios cruciales. Y segundo, se le

considera disruptiva, puesto que, requiere buscar en el ambiente exterior, oportunidades, problemas, tendencias, tecnologías, ideas y métodos que puedan mejorar o cambiar drásticamente los procesos de la organización.

Adicionalmente, la Harvard Business School (2003), citado en (Boylan & Turner, 2017) propone seis condiciones que caracterizan a las organizaciones adaptables, entre ellas:

“Tomar riesgos es aceptable para la gerencia, las nuevas ideas y nuevas formas de hacer las cosas son bienvenidas, la información es fluida y no controlada por los gerentes, los empleados tienen acceso a fuentes de conocimiento, las buenas ideas son apoyadas por los usuarios y los innovadores son recompensados” (p. 189).

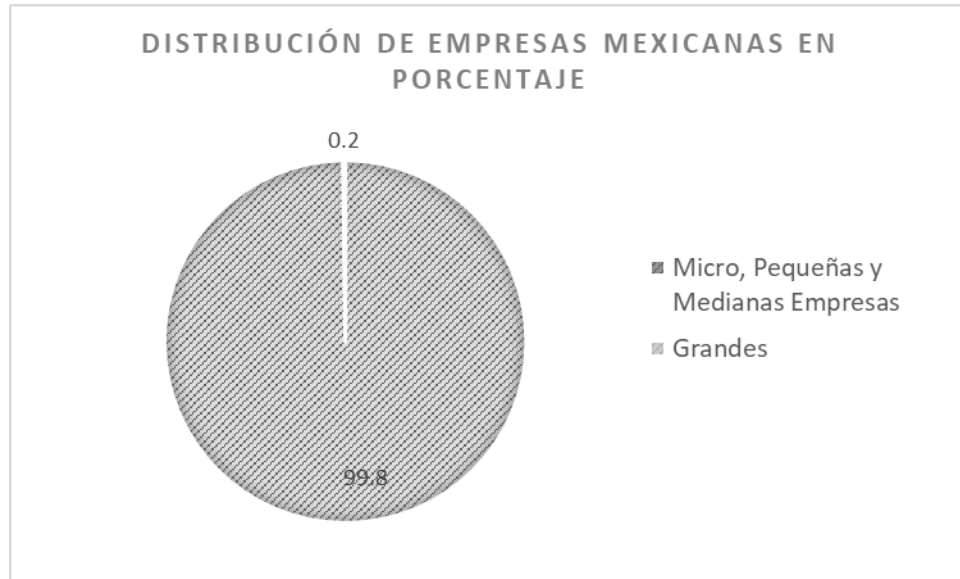
### **El ambiente de las PyMEs.**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), son consideradas organizaciones con menos de 250 empleados (OECD, 2005), pero que, a su vez, son la columna vertebral de la mayoría de las economías (Eggers, 2020), ya que, representan más del 90% de todas las empresas en todo el mundo, lo que las convierte en un factor esencial, tanto en el sector empresarial formal como en el informal (Tannenbaum et al., 2020).

De acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) (INEGI, 2019), había un total de 4 millones 057 mil 719 microempresas y 111 mil 958 pequeñas y medianas empresas que representaban cerca del 99.8% de la distribución total de las empresas en México. De las cuales, su perfil se encuentra compuesto por las siguientes estadísticas: en 2017 solo el 15.3% de las MIPyMES impartió capacitación a sus trabajadores, 25% solucionó los problemas que se presentaron en el proceso productivo, 28.2% utiliza de tres a cinco



indicadores en el monitoreo del desempeño, 95.4% no participa en cadenas globales de valor y 7 de cada 10 empresas declararon que si se les ofreciera un crédito bancario, no lo aceptarían (INEGI, 2019).



*Figura 2.* Distribución de empresas mexicanas  
*Nota:* Elaboración propia con datos de ENAPROCE (INEGI, 2019).

Con respecto a esto último, los bancos distinguen que las PyMEs muestran un mayor riesgo durante las crisis (Piette & Zachary, 2015). Esto se debe a que las PyMEs dependen de la velocidad del dinero de las ventas, por lo que la disminución de la demanda altera el flujo de caja de la empresa (Winarsih, Indriastuti, & Fuad, 2021). Las PyMEs se enfrentan a una fuerte disminución en sus ingresos, con dificultades para seguir operando ante el distanciamiento social derivado de las medidas para controlar la propagación del virus, lo que conlleva un alto riesgo de insolvencia y liquidez que les permita sobrellevar esta crisis.

El cierre de negocios y puntos de venta causado por el confinamiento ha afectado a los sectores económicos en general lo cual, ha causado el cierre por tiempo indefinido de la gran mayoría de los puntos de venta, incluidos los servicios de alimentación, lo que por consecuencia afecta el volumen de ventas.

Debido a la disminución en el crecimiento económico, el comercio internacional por la desaceleración de las exportaciones de productos y por tanto el ingreso de divisas al país, originada por la caída del precio del petróleo, más las limitaciones de compra, de ciertos productos; se plantea como acción prioritaria sobrevivir, independientemente del giro que se trate. En entorno de las empresas y en especial las PyMEs ha sido afectado por cambios constantes como efecto del COVID-19, lo que plantea la alternativa de transformación en su forma de actuar, destacando la capacidad de creatividad, adaptación y resiliencia (Figura 2).

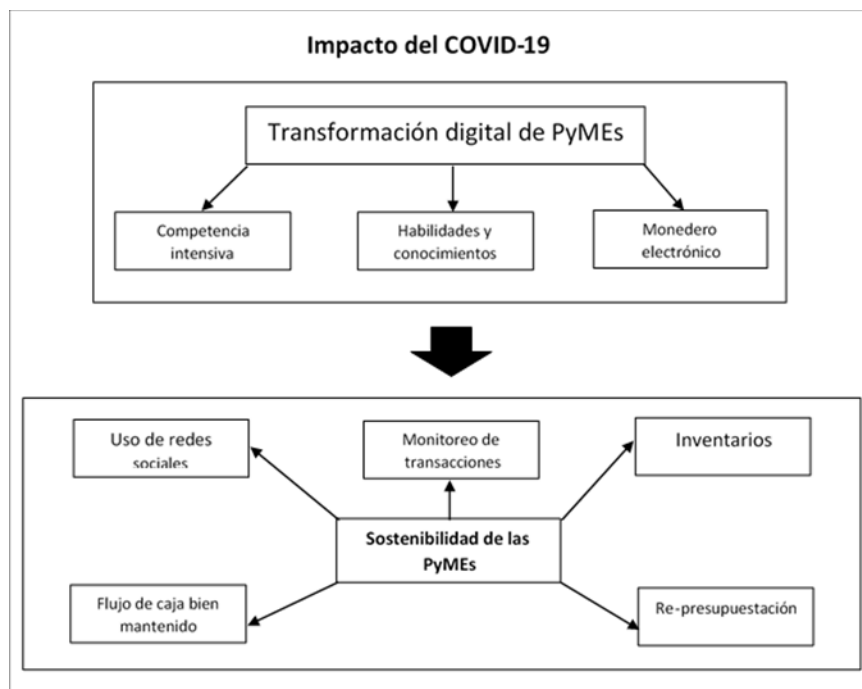


Figura 3. Marco de sostenibilidad para PyMEs  
 Nota: Adaptación de Winarsih, Indriastuti y Fuad (2021).

Ante ello, Winarsih, Indriastuti, y Fuad (2021) proponen un marco de sostenibilidad para PyMEs diseñado para facilitar el conocimiento de los actores empresariales durante el distanciamiento social. En este marco se resalta la importancia de usar redes sociales para promocionar productos o negocios, ya que, las empresas pueden promover sus marcas de manera efectiva a través de los medios digitales. A su vez, se propone mantener el flujo de caja para administrar el efectivo de manera óptima, llevar a cabo una re-presupuestación para mantener el negocio funcionando con el riesgo anticipado, y el monitoreo de transacciones comerciales, a través de los cuales los actores empresariales puedan conciliar automáticamente los bancos en todas las cuentas bancarias y en efectivo. Adicionalmente, los autores aseguran la relevancia del seguimiento periódico y real de los inventarios para conocer los precios promedio de compra y venta.

Luego de la revisión e interpretación de información sobre la situación económica del mundo, se plantea que la incertidumbre domina el panorama mundial. Dentro de este escenario de amenazas, también se vislumbran oportunidades para aquellas organizaciones que desean impulsar cambios innovadores en su administración para el funcionamiento de sus negocios, y así responder a un nuevo comportamiento de mercado que ha surgido y seguirá cambiando ante la fluctuación y complejidad social, económica y productiva. Cabe resaltar que, desde hace tiempo las pequeñas y medianas empresas han optado por sus estructuras organizativas dinámicas para atender rápidamente cualquier contingencia, es decir, recurren a sus valores corporativos y al compromiso de su personal para conservar la operacionalidad sin forzar las medidas establecidas por los gobiernos nacionales (Clavellina Miller & Domínguez Rivas, 2020).

En ese sentido, actualmente las PyMEs se han visto en la obligación de desarrollar diversas estrategias para mitigar la crisis ocasionada por el COVID-19, puesto que, debido a sus características, son las más afectadas por los impactos que conlleva esta nueva pandemia (Huilocapi, Troya, & Ocampo, 2020).

### **Metodología**

Eisenhardt (1989) propone que un estudio de caso es una estrategia de investigación enfocada a la comprensión de dinámicas presentes en contextos singulares, por lo que, es considerado una metodología adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren (Chetty, 1996).

Dentro del proceso orientado a fortalecer la capacidad adaptativa en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que están en funcionamiento y que generan alrededor del 78% del empleo nacional (SE, 2018), se realiza un estudio de caso del restaurante de comida artesanal La Casona 1940 ubicado en la ciudad de Tepeji del Rio de Ocampo, Hidalgo. Dicho restaurante fue seleccionado porque cumple con las características que se alinean con las variables de estudio.

La recolección de información se llevó a cabo mediante entrevista en profundidad, donde se analiza, explora, detalla y persigue por medio de preguntas, cual es la información más relevante para los intereses de la investigación (Robles, 2011), por medio de ellas se busca crear un ambiente cordial, donde el entrevistado se exprese libremente (Taylor & Bogdan, 1990).

La unidad de análisis fue el Restaurante La Casona 1940, de esta manera se estudió como la pandemia tiene efectos en la liquidez, se examinó cómo el modelo de negocios

genera estrategias para salir a flote en una situación de crisis, por tanto, se revisó por qué deben estar alineados y cuál es su conexión con la rentabilidad y el desarrollo de la estrategia. En términos funcionales se ha reconstruido el caso de estudio mostrando el hilo conductor de la historia, las decisiones económico-financieras que se han tomado y cómo lo anterior se ha visto reflejado en los resultados; veremos también cómo muchas decisiones tienen importantes criterios técnicos, intuición, pero también cierto grado de profesionalización de la PyME.

### **Análisis en sitio**

El restaurante La Casona 1940 fue construido en 1999 para atender las necesidades culinarias de los residentes de Tepeji del Rio de Ocampo, y sus alrededores, posicionándose a través de los años como un establecimiento de preferencia para los consumidores. Sin embargo, en diciembre de 2019, se reportó por primera vez el estallido del brote de un nuevo tipo de coronavirus en la ciudad de Wuhan, China, dando paso a la enfermedad infecciosa conocida como COVID-19, que ahora se esparce rápidamente a lo largo del mundo. El principal problema de la pandemia por COVID-19 es su alta tasa de contagio, lo cual propicio que naciones enteras tomaran soluciones extremas, entre ellas, el distanciamiento social. Como resultado, diversas industrias han comenzado a sufrir los estragos, entre los cuales, el sector restaurantero ha sido uno de los más afectados. Para hacer frente a esta crisis, Irene Guadalupe Ortiz Portilla, gerente del lugar, se basó en la experiencia que le dejó la primera pandemia de influenza global en 40 años, a causa del nuevo virus de influenza H1N1 en 2009. Sin embargo, esta logró ser controlada cuatro meses después de ser detectado el primer caso de infección en seres humanos. A diferencia

de la pandemia por COVID-19 que fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional, y que, al momento de la creación de este estudio, en México se superan los 390,500 casos confirmados de contagio (Secretaría de Salud, 2020). Bajo este contexto, La Casona 1940 decidió implementar nuevas estrategias para la sobrevivencia de su empresa en el menor tiempo posible.

### **Origen y descripción de la organización.**

En el año de 1940, el bisabuelo de Irene Guadalupe Ortiz Portilla compró la propiedad ubicada en Av. Melchor Ocampo 56, San Mateo, Tepeji del Rio de Ocampo, en la cual vivirán por varios años. Es hasta 1993, cuando la propiedad fue comprada por el padre de Irene y se inició la construcción del Restaurante La Casona 1940, de la cual su marca fue registrada en 2007.

Inicialmente se conformó una empresa familiar, con el régimen de persona física a nombre de Marisela Portilla, después se constituye como La Casona 1940 S.A de C.V., para homologar la razón social del Restaurante con la del hotel La Casona 1940 recién creado. Más tarde, se conformó la empresa Operadora de Alimentos y Servicios, con el objetivo de manejar las finanzas del negocio en tres diferentes ramos: restaurante, hotel y renta de departamentos para largas estancias a extranjeros, banquetes y catering.

El restaurante La Casona 1940 ha funcionado por veinte años con la operación principal de empresa familiar. Sin embargo, debido al arribo de múltiples empresas en el municipio de Tepeji del Rio, se implementó el servicio de entrega de alimentos a domicilio,

lo cual conformó un gran impulso para el negocio; entre sus principales socios figuran empresas como Cotsco<sup>1</sup>, Procter and Gamble<sup>2</sup> y Amanali Country Club & Náutica<sup>3</sup>.

**Tabla 1**  
*Fortalezas y áreas de oportunidad de La Casona 1940*

<b>Rubro</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Área de oportunidad</b>
Personal	20 años de experiencia del personal y de los directivos en el sector. Identidad del personal, se sienten parte de la familia que conforma la empresa.	Mejora en los procesos.
Infraestructura	Espacio de 3000 metros cuadrados en toda la propiedad y 600 metros cuadrados destinados para servicio a comensales. (para un total de 170 personas)	Modernizar su servicio de internet para clientes y la modernización de 110 metros cuadrados en las instalaciones de la cocina.
Finanzas	Administración correcta de sus finanzas, ahorro y manejo profesional del crédito.	Pago hasta el 90 % sus créditos.
Mercadotecnia	Recomendación a través del “boca en boca” y las muestras de los productos.	Posicionamiento de marca a través de eventos.
Proceso productivo	Disciplina, orden y no descuidar los detalles en cada paso del proceso en el servicio al cliente.	La documentación de los procesos internos dentro de cada área al 100%

*Fuente:* Elaboración propia con información de Ortiz Portilla (2020).

<sup>1</sup> Costco Wholesale Corporation es la cadena tipo club de precios más grande en el mundo basada en venta mayorista. Con sede en Issaquah, Washington, tiene una planta de distribución en Tepeji del Río desde 2009.

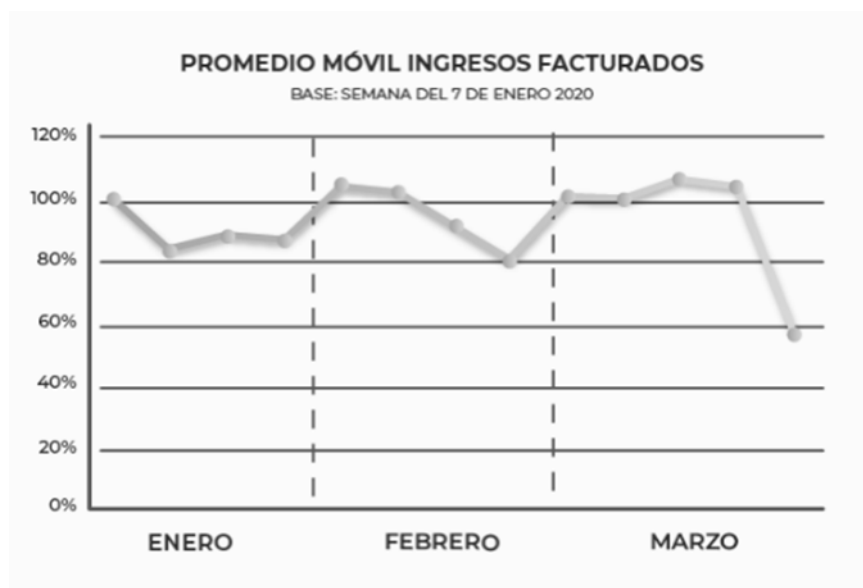
<sup>2</sup> Procter & Gamble también conocida como P&G es una empresa estadounidense multinacional de bienes de consumo con sede en Cincinnati, Ohio. Tuvo una planta en Tepeji del Río, hasta el 2020.

<sup>3</sup> Club náutico y campo de golf con alto poder adquisitivo que genera gran crecimiento económico y turístico a la zona Tula-Tepeji.

### **Impacto de la contingencia de salud SARS-CoV-2 COVID19 en la organización.**

El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró que el brote por el nuevo coronavirus constituye una emergencia de salud pública de importancia internacional. En febrero, en México inicia la jornada de Sana Distancia, en la cual se estipulaba una serie de medidas destinadas a la contención de la pandemia, basadas en el distanciamiento social (Secretaría de Salud, 2020).

En febrero también comenzó la inestabilidad del sector restaurantero; de acuerdo a Konfio (2020) para la última semana de marzo, el sector había sufrido un desplome del 40% en los ingresos. De acuerdo a un comparativo de caída de ventas mensual, tomando en consideración el porcentaje promedio de pérdidas del sector, hay una prevalencia de decrecimiento del -60%.



*Figura 4.* Ingresos facturados en el sector restaurantero  
*Nota:* Konfio (2020).



Irene, gerente de La Casona 1940, apunta que, el sector restaurantero es uno de los más afectados, junto con el sector turístico, y que el daño no será momentáneo, sino por un largo tiempo, hasta que exista una solución real que les permita a las personas volver a salir a realizar sus actividades. Para La Casona 1940 las afectaciones en sus ventas refrendan lo ya planteado por Konfio. Irene (2020) afirma que en La Casona 1940 se realiza un comparativo de ventas anual en el que se identifican los meses más significativos para el restaurante. Por ejemplo, el mes de mayo figura como uno de los más importantes por el periodo vacacional, sin embargo, en este año 2020, el porcentaje de ventas disminuyó 70%, y en términos generales, el porcentaje de ventas del restaurante disminuyó entre el 60% y 70%, incluso considerando las estrategias de seguridad y prevención que se tomaron.

Al momento, la disminución de los ingresos del sector restaurantero ha sido constante desde febrero, fecha en el que las autoridades anunciaron oficialmente que bares y restaurantes se deberían mantener cerrados a los consumidores y se limitarían solo a pedidos para llevar y entregas. Los pedidos a domicilio parecieron la salvación para la mayoría de los restaurantes, por lo que, la gerencia decidió impulsar esta estrategia; en el proceso se inició por identificar los recursos con los que se contaban (motocicletas, coches, choferes), después se analizaron los horarios de trabajo para seleccionar a las personas encargadas de las entregas. Posteriormente se promovió entre los clientes el servicio de entrega a domicilio (Ortiz Portilla, 2020).

La gerente asegura que esta estrategia será permanente, pues en su empresa el servicio a domicilio diario ha llegado a significar el 80% de las ventas del restaurante. Sin embargo, la principal repercusión para La Casona 1940, es que tomara un periodo de

tiempo considerable recuperar el servicio de los banquetes, catering y eventos masivos, los cuales generan mayor utilidad, ya que, el margen de rentabilidad del restaurante es menor.



Figura 5. Gastos facturados en el sector restaurantero  
Nota: Konfío (2020).

Según Konfío (2020), las empresas del sector restaurantero preveían el impacto de la norma de distanciamiento social, dado que, desde la primera semana de marzo se comenzó a registrar una reducción del 10% en gastos, hasta llegar al 60% de la última semana del mes. En ese sentido, Irene comenta que en su empresa también se tuvieron que tomar difíciles decisiones, como el recorte de personal eventual, que significó el despido de tres personas (el total del personal oscila a 23 personas), el pago de los sueldos completos (únicamente se disminuyó el 10% o 15% en algunos casos), y el aumento en el número de días de descanso. Estas cifras resultan bastante importantes, ya que, de acuerdo a cifras de

la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac), del sector restaurantero dependen más de 1.5 millones de empleos directos (Konfio, 2020).

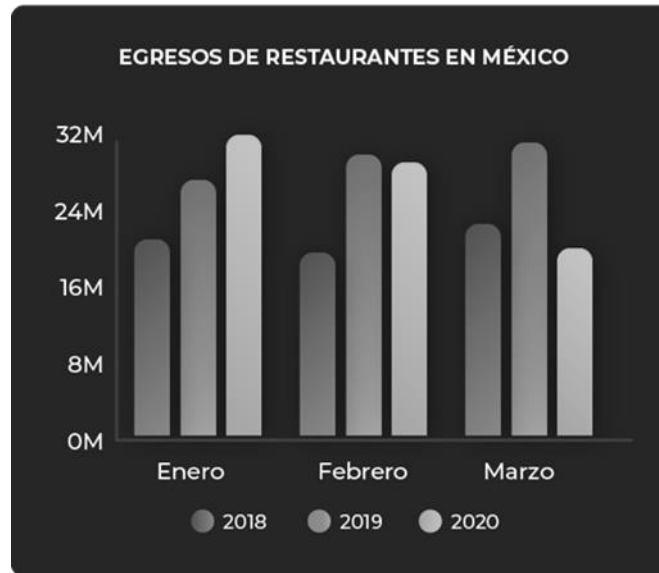


Figura 6. Egresos del sector restaurantero  
Nota: Konfio (2020).

La gerente relata que también hubo condiciones críticas en las que los recursos disponibles se vieron limitados, a pesar de que se contaba con coches o motocicletas para las entregas a domicilio, con la disposición del no circula en el Estado de Hidalgo, dicha estrategia se vio afectada. También hubo escasez de materia prima, sin embargo, se logró sobrellevar gracias a la organización de inventarios y principalmente recurriendo a proveedores locales (Ortiz Portilla, 2020).

Una de las principales decisiones que deben tomar las PyMEs en estos momentos es la viabilidad de un financiamiento para hacer frente a la crisis, con la intención de proteger del negocio y operatividad. Bajo estas circunstancias La Casona 1940 no recibió ningún apoyo gubernamental, a pesar de que Irene accedió al portal del Seguro Social en busca de

apoyo. El pago de los impuestos se mantuvo igual, con excepción del impuesto sobre nómina que disminuyó \$300.00 pesos. Por lo que, según refiere, la empresa solo recibió apoyo de la iniciativa privada, aplazando los periodos de pago de los créditos.

Como lo proponen Thorgren y Williams (2020), es evidente que las estrategias de supervivencia de las PyMEs se centran en los costos, más no en aumentar los ingresos o en la innovación. Sin embargo, ante la crisis, el ingenio se convierte en la mayor herramienta y como muestra de ello, Irene, gerente de La Casona 1940 asegura que, con buena organización las empresas pueden salir de la crisis sin apoyo por parte del gobierno. Generalmente en México no se tiene la costumbre del ahorro, sin embargo, La Casona 1940 cuenta recursos circulantes producto de su ahorro, además de una buena gestión de los recursos, lo cual ha sido de gran ayuda para el negocio (Ortiz Portilla, 2020).

Dicha estrategia resulta fundamental, ya que resulta contrastante con la mayoría de Pymes, según Beltrán et. al., (2004) entre las principales debilidades de las PyMEs se encuentran la deficiencia estructural, falta de estrategia y planeación, difícil acceso a las líneas de crédito, gestión administrativa, contable y financiera informal, y la baja proyección de la empresa a mediano y a largo plazo, lo que conlleva a que los agentes empresariales no consideren los ahorros económicos con una pieza clave de la supervivencia de sus empresas.

### **Respuesta innovadora organizacional.**

Derivado de la emergencia sanitaria, cientos de restaurantes en México se vieron en la obligación de implementar diversas medidas de prevención de contagio. El Restaurante La Casona 1940 de la mano de su gerente, se valió de la experiencia que dejó la pandemia

de influenza H1N1 en el año 2009, para asegurar que su empresa no se viera en la obligación de cerrar, mientras el Gobierno local realizo visitas constantes en las que se revisaban los procesos e instalaciones, sin embargo, al cumplir con todas las medidas sanitarias, el restaurante se mantuvo abierto. Entre las medidas y estrategias utilizadas fueron; organizar el trabajo de modo que se redujera el número de personas trabajadoras expuestas, lo cual represento un gran reto, pues el giro de su empresa es la venta y consumo de alimentos. Ante eso, se redujeron los días de trabajo y el horario laboral, los empleados son llevados a sus hogares por los mismos dueños o se intenta que utilicen el transporte público en los horarios menos concurridos, y, además, el personal que reside en lugares más alejados, asisten los menos días posibles a trabajar (Ortiz Portilla, 2020).

Entre las diversas medidas que el sector restaurantero debe de cumplir, la empresa se aseguró de enfrentar los principales obstáculos al establecer protocolos personales de limpieza y desinfección diaria, uno de los mayores obstáculos fue la cultura. Para ello, la gerencia decidió capacitar a su personal, a través de información precisa y compartiendo con el personal videos sobre cómo se lleva a cabo el contagio, las medidas de prevención y recomendaciones de alimentación.

**Tabla 2**

*Medidas de prevención en La Casona 1940*

---

**Medidas de prevención de contagio adoptadas en La Casona 1940**

- 1.- Se eliminó el montaje de las mesas.
  - 2.- Se estableció el uso obligatorio de cubre bocas.
  - 3.- Se implementó el uso de gel antibacterial.
  - 4.- Se desinfectan las mesas cada vez que un cliente se retira.
  - 5.- Se colocaron tapetes sanitizantes en todas las entradas.
  - 6.- Se lavan y desinfectan los productos que llegan del exterior.
-

---

### **Medidas de prevención de contagio adoptadas en La Casona 1940**

- 7.- Los manteles se cambian contantemente.
- 8.- Se respetó el protocolo de “mesa segura”.
- 9.- Se planearon y organizaron las visitas de los clientes.
- 10.- Implementación de la carta con código QR.
- 11.- Los proveedores no pueden entrar al almacén sin cubre bocas.
- 12.- Se colocó un vidrio en la caja del restaurante para evitar el contacto.

---

*Nota:* Elaboración propia con información de Ortiz Portilla (2020).

Es un hecho que deberá pasar un periodo de tiempo considerable antes de conocer el impacto real económico a largo plazo de esta crisis, por lo que la meta para diversos países debe ser la preservación de la mayoría de las PyMEs, de las cuales su contribución total al Producto Interno Bruto (PIB) ronda el 52% y generan 72% del empleo formal en el país (INEGI, 2019).

Irene, gerente de La Casona 1940 estima que la recuperación de su empresa iniciará el siguiente año después de que se anuncie la existencia de una vacuna. Mientras tanto, la tecnología es un buen aliado, a través de esta modalidad se implementó el servicio de venta en casa; en el cual se mantuvieron dos puntos importantes: la calidad y la puntualidad.

### **Conclusiones**

Las crisis pueden crear oportunidades de mercado que pueden ser abordadas de mejor manera cuando se cuenta con posturas innovadoras y proactivas. El potencial de una PyME en la toma de decisiones más flexible y la cercanía a su base de clientes resulta ser un objeto beneficioso al respecto (Eggers, 2020). Por otro lado, la realidad se impone, al momento cerca de 30 mil restaurantes en México han cerrado definitivamente, sin embargo, Irene cree que las principales razones por las que su negocio sigue funcionando son; la

confianza y la buena relación con sus clientes, dado que, todas las medidas de seguridad que se han implementado en el restaurante, incluso antes que el Gobierno pidiera la implementación de los protocolos, La Casona 1940 se adelantó a lo que se le solicitaría como requisitos de prevención, como consecuencia, los clientes no dejaron de acudir al restaurante (Ortiz Portilla, 2020).

Cabe resaltar que, para hacer frente a las repercusiones de eventos extremos, como la crisis por COVID-19, las PyMEs suelen utilizar las tecnologías digitales a su favor (Papadopoulos, Baltas, & Balta, 2020). En ese sentido, la gerente de la empresa considera que, lo que sigue para su negocio después de la pandemia, será reforzar el servicio de entrega a domicilio, continuar asegurando la confianza a los clientes y aumentar el uso de la tecnología para la promoción del restaurante. Además de que, en la nueva normalidad los protocolos de seguridad continuaran por un largo periodo.

Por la experiencia que empresas y personas han tenido con el aislamiento social obligatorio, es momento oportuno para impulsar con mayor fuerza el espíritu cooperativo, solidario e inclusivo dentro del desarrollo de las cadenas de valor relacionadas a las distintas actividades productivas que forman parte del tejido productivo nacional.

Ante los desafíos que envuelve la adaptación y reconversión organizacional en contextos de crisis impensables, es clave que, el funcionamiento organizacional que dio origen a las empresas, su visión estratégica y misión sean la guía de las acciones que emprendan para adaptarse y cambiar para conseguir sus propósitos. El reto está trazado, si los modelos de funcionamiento organizacional y productos ofertados van a mantenerse sin

cambio (como eran antes del COVID-19) lo esperado será que la organización detenga su ritmo e incluso corra el riesgo de desaparecer.

## Referencias

Alexander, C. (1962). *Notes of the Sythesis of Form*. Boston: Harvard University Press.

Ashby, W. R. (1956). *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman and Hall.

Bank of America. (2020). *Información Financiera México*. Retrieved from <https://www.bankofamerica.com.mx/>

Basadur, M., Gelade, G., & Basadur, T. (2014). Creative problem-solving process styles, cognitive work demands, and organizational adaptability. *The Journal of Applied Behavioral Science, 50(1)*, pp. 80-115.

Beltrán, A., Torres, E., Camargo, R., & Bello, C. (2004). *Pymes: Un reto a la competitividad*. Bogota, Colombia: Universidad Externado de Colombia, Facultad de Administración de Empresas.

Boylan, S., & Turner, K. (2017). Developing organizational adaptability for complex environment. *Journal of Leadership Education, 6(2)*, pp. 183-198.

Burt, R. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal, vol. 5*.

Clavellina Miller, J. L., & Domínguez Rivas, M. I. (2020). *Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de política*.



- Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 16, pp. 199-208.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.025>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 ( 4), pp. 532-550.
- González Macías, C. J. (2015). La adaptabilidad organizacional desde el enfoque de la teoría de contingencia y la escuela de configuración. *Revista Global de Negocios*, 3 (4), PP. 69-81.
- Hall, R. H. (1962). Inter-Organizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, pp. 295-308.
- Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspective*, pp. 51-70.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. H. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, pp. 177-202.
- Huilcapi, N., Troya, K., & Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4 (3).
- INEGI . (2019). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. Retrieved from <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Konfio. (2020). *Estudio sobre el impacto del Coronavirus al sector restaurantero*. Retrieved from <https://konfio.mx/>

- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales, C. A., Prochotta, A., . . .
- Berger, E. S. (2020). Startups in times of crisis – A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *American Science Quarterly*, pp. 1-47.
- March, J. (1989). *A Primer Decision Making*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Diaz de Santos.
- OECD. (2005). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*. Retrieved from <https://stats-oecd-org.pbidi.unam.mx:2443/glossary/detail.asp?ID=3123>
- OECD. (2020). *Coronavirus (COVID-19). SME policy responses*. Retrieved from [https://read-oecd-ilibrary-org.pbidi.unam.mx:2443/view/?ref=119\\_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19\\_SME\\_Policy\\_Responses](https://read-oecd-ilibrary-org.pbidi.unam.mx:2443/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses)
- Ortiz Portilla, I. G. (2020, julio 24). Caso “La Casona 1940”. (J. L. Reyes Cruz, Interviewer) Retrieved from <https://drive.google.com/drive/folders/1kH1dJLiBjzl9hp9CaQSmRT-bbNTvkEp3?usp=sharing>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Corporative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, pp. 194-208.

Piette, C., & Zachary, M. D. (2015). Sensitivity to the crisis of SME financing in Belgium.

*Economic Review*, 3, pp. 31-45.

Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo

antropofísico. *Cuicuilco*, vol. 18, núm. 52, pp. 39-49.

Secretaría de Salud. (2020). *Información general sobre el nuevo coronavirus COVID-19*.

Retrieved from <https://www.gob.mx/salud>

Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector. Routledge library editions:*

*Small business*. Routledge.

Thorgren, S., & Williams, T. A. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How

SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14.

Werner, A. (2020). *COVID-19 Pandemic and Latin America and the Caribbean: Time for*

*Strong Policy Actions*. Retrieved from <https://blogs.imf.org/2020/03/19/COVID-19>

[-pandemic-and-latin-america-and-the-caribbean-time-for-strong-policy-actions/](https://blogs.imf.org/2020/03/19/COVID-19-pandemic-and-latin-america-and-the-caribbean-time-for-strong-policy-actions/)

Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). Impact of Covid-19 on Digital

Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A

Conceptual Framework. In L. Barolli, A. Poniszewska Maranda, & T. Enokido,

*Complex, Intelligent and Software Intensive Systems* (pp. pp. 471-476). CISIS 2020.

# **Estrategias implementadas por Hoteles del Centro de la Ciudad de Pachuca, de Soto Hidalgo para hacer frente a la nueva normalidad**

---

**NOEMI VEGA LUGO**

**CAROLINA GONZÁLEZ ESPINOZA**

**JOSÉ SERGIO RODRÍGUEZ MARTÍNEZ**

Instituto de Ciencias Económico Administrativas  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

## **Resumen**

Dada la situación que se está viviendo en todo el mundo, debido a la pandemia del COVID-19, muchas empresas se han visto en la necesidad de cerrar sus puertas y en el mejor de los casos, modificar su forma de administrar o de brindar el servicio, lo cierto es que las personas están enfrentando una nueva forma de vida en un futuro incierto. La presente investigación analiza, por un lado, el impacto al sector hotelero en tres establecimientos de la ciudad que por su afluencia de turistas se consideran selectos y por el otro lado, conocer las estrategias que implementan para hacer frente a la llamada nueva normalidad, que representa para las empresas turísticas un cambio radical en la manera de prestar el servicio, así como una elevada inversión en tecnología y cuidado para la salud de turistas y visitantes.

*Palabras clave:* Pandemia, Estrategias, Hoteles, Nueva normalidad

## **Introducción**

La situación vivida hasta el momento debido a la pandemia mundial del coronavirus originada en China en diciembre 2019, cambio definitivamente la manera de pensar de muchos, obligando a otros a modificar su actuar, a quedarse en casa, rescatar un negocio modificando radicalmente la forma de trabajo, la tecnología se hace presente y quienes con dificultad la manejaban o se negaban a este cambio de paradigma han tenido que aprender a utilizarla.

Las modificaciones han sido muchas y las que se avecinan aún más, desde aprender hábitos de higiene personal hasta transformar la forma de compra de un producto o servicio.

Entre los sectores severamente dañados se encuentra el Turismo, que según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020), genera ingresos iguales o superiores a las exportaciones de petróleo, pues tan solo para el año 2019, el turismo mundial cerró con más del 4% de llegadas de turistas internacionales con relación al año anterior, lo que representa 1,500 millones de llegadas y un gasto aproximado de 5,000 millones de dólares por día.

Los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transportadoras, líneas aéreas, entre otras; son empresas directamente relacionadas con la prestación de servicios en turismo, las cuales han sufrido las consecuencias de tan devastadora pandemia.

Por todo lo anterior, es necesario analizar la situación del ramo hotelero, tomando como caso de estudio a la ciudad de Pachuca de Soto, capital del estado de Hidalgo; eligiendo tres hoteles ubicados en el centro de la ciudad por ser los más representativos y en donde se recibe la mayor afluencia de turistas y visitantes de la localidad.

El objetivo de este trabajo es identificar las estrategias que se han establecido por las autoridades de salud a nivel estatal y municipal para la reactivación del ramo hotelero en la ciudad, las cuales permiten visualizar las características de la nueva normalidad posterior a la pandemia del COVID-19.

A lo largo de este trabajo se presenta un panorama de la pandemia, su origen y cifras estadísticas que permiten visualizar en un corto tiempo su avance significativo, se analizarán también las consecuencias que esta situación trae al Turismo, posteriormente se describe de manera breve a cada una de las empresas objeto de estudio y finaliza con las

estrategias marcadas para hacer frente a la reactivación del turismo y a una nueva normalidad.

Para lograr lo anterior, se analizan documentos emitidos por la Organización Mundial de la Salud, Gobierno Federal, Estatal y Municipal. Finalmente se presenta una conclusión que permitirá al lector visualizar la problemática y seguramente tomar conciencia de que esta situación nos afecta a todos.

### **Objetivo**

Identificar las estrategias que pretenden implementar tres de los principales hoteles ubicados en el Centro Histórico de la Ciudad de Pachuca, de Soto, Hidalgo, para hacer frente a la reactivación del turismo y a la nueva normalidad.

### **Metodología**

La presente investigación es de tipo documental exploratoria, que según Hernández (2004:93) "... el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes"; o bien, de acuerdo con Shelltitz (1980:132) la investigación exploratoria está dirigida a la formulación precisa de un problema de investigación que carece de información y conocimientos previos. Esta clase de investigación sirve para desarrollar métodos a utilizar en estudios más profundos.

Es así como al abordar el tema de las estrategias para la nueva normalidad en el ramo turístico, lo esencial será familiarizarnos con un tópico desconocido, poco estudiado o novedoso.

## **Desarrollo**

### **Antecedentes del COVID-19.**

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (2020) el COVID-19 tiene su origen en Wuhan, China el 31 de diciembre de 2019, como resultado de una mutación del Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SRAS-CoV) presentado en 2003 en Asia, y el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERSCoV) en 2012, cuyos síntomas son fiebre alta, tos o dificultad para respirar y en casos más graves neumonía, síndrome respiratorio agudo severo, insuficiencia renal y muerte.

Derivado de este brote y de sus altos niveles de propagación la OMS, el 30 de enero de 2020 declara emergencia de salud pública de importancia internacional y para el 11 de marzo del mismo año se emite la declaratoria de que el COVID-19 pasa de ser una epidemia a una pandemia.

Para una mayor comprensión sobre la diferencia entre epidemia y pandemia se describen ambos conceptos de acuerdo a lo emitido por el Gobierno Federal (México, 2020) en el Anuario de Morbilidad 1984 -2019:

**Epidemia:** Es el aumento de la incidencia de casos similares en poblaciones humanas en un área geográfica determinada.

**Pandemia:** Enfermedad epidémica que afecta poblaciones en varios países o continentes.



Es así que en China de diciembre 2019 que se manifiesta el brote del COVID-19 al 23 de junio del 2020 de acuerdo a cifras emitidas por la OMS, en México se tiene un acumulado total de casos confirmados de 180,545 y 21,825 defunciones.

Esta misma fuente emite al 10 de abril de 2020 una cifra de 1.5 millones de casos confirmados de COVID-19 y más de 92, 000 víctimas mortales en todo el mundo, los países más afectados son China, España, Italia, Alemania y Francia, tomando como primer medida fuertes controles en el ingreso a otros países provenientes de estos destinos con lo que se inicia el caos y la crisis mundial sobre todo el cierre de aeropuertos e inicio de medidas extremas para la entrada a diversos países. (Salud O. M., 2020)

En México esta pandemia se hace presente en la Ciudad de México a través de una persona que viajo a Italia y que es detectado con síntomas de la enfermedad en marzo de 2020, de acuerdo a las cifras emitidas por el Gobierno Federal al 16 de marzo de 2020 existían 82 casos confirmados de COVID-19, por lo que se decide tomar medidas de salud más extremas entre las que se encuentran: evitar eventos públicos, suspensión de clases y solicitar a la población evite salir de sus hogares (Salud S. d., 2020).

Esta misma fuente revela al 12 de abril 4,661 casos confirmados y 296 defunciones declarando semáforo rojo de contingencia sanitaria con la necesidad de cerrar restaurantes, bares, cines, lugares de esparcimiento y reforzar las medidas para que las personas no salgan de sus hogares. Para el 24 de junio de 2020 se tiene un total acumulado de 185,122 casos confirmados y 22, 584 defunciones (México, 2019).

En el Estado de Hidalgo los primeros dos casos registrados fueron el 19 de marzo del 2020 y las primeras muertes inician el 3 de abril, de acuerdo a los datos arrojados por el

Gobierno del Estado de Hidalgo al 22 de junio se tiene un acumulado total de 3,420 enfermos confirmados y 567 defunciones. Para el caso específico de Pachuca, de Soto, Capital del Estado al 23 de junio de 2020 se tiene un total acumulado de 772 casos confirmados y 96 defunciones. Las cifras expuestas permiten visualizar la rápida propagación del virus y la necesidad del aislamiento social junto con medidas de higiene para evitar que más personas puedan contraerlo.

### **El COVID-19 y el Turismo.**

Es sabido a nivel mundial que la crisis se está viviendo por causa de la pandemia del COVID-19 y los estragos que esta ha causado en diversos mercados y sectores, sin ser por supuesto la excepción el Turismo, el cual desde hace muchos años se ha convertido en uno de los factores más importantes para muchos países del mundo.

El último Barómetro OMT del Turismo Mundial emitido, reporta que el turismo en México representa más del 8.7% del PIB, generando más de 4.2 millones de empleos directos y es la tercera parte de divisas, cerrando en 2019 el superávit de la Balanza Turística en 14,714 millones de dólares.

Además, el turístico, es un sector económico que emplea más jóvenes y donde trabajan más mujeres. Esta misma fuente expresa “sólo en el primer trimestre, el turismo se ha contraído un 22%, con 67 millones menos de turistas internacionales, lo que traducido en cifras significan 80 mil millones de dólares en pérdidas.

Para todo el año la OMT estima de 850 millones a 1,100 millones menos de llegadas de turistas internacionales con pérdidas de 910 mil millones de dólares a 1.2 billones de dólares en ingresos por turismo y de 100 a 120 millones de empleos turísticos

directos en riesgo (Conferencia Nacional de Gobernadores y Consejo Nacional Empresarial Turístico, 2020). En el caso de México de acuerdo al estudio realizado por el Consejo Nacional Empresarial Turístico (CNET) y el Centro de Investigación y Competitividad Turístico Anáhuac (CICOTUR) se estima que la reducción para 2020 en el consumo turístico sea de 1.6 millones de pesos lo que equivale al 49.3% menos que en 2019.

En cuanto al PIB turístico se estima una reducción de 4.9% prácticamente la mitad de lo alcanzado en 2018 que fue de 8.7%, se prevé también una pérdida aproximada de más de un millón de empleos lo que equivale al 27%. La recuperación se prevé alcanzar hasta el mes de diciembre con un 55% en el mercado doméstico y 46% en el internacional.

Algunas otras estimaciones importantes son: reducción de 1.612 billones de pesos en el consumo turístico total, 1.366 billones de pesos en el consumo turístico interno, 245.2 mil millones de pesos en el consumo turístico receptivo. (CNET y CICT, 2020).

El conteo de cifras al Estado de Hidalgo se tiene que durante 2019 arribaron al estado de acuerdo a datos proporcionadas por la Secretaría de Turismo Estatal, 9 millones 851 mil 567 visitantes con una derrama económica de 3 mil 122 millones de pesos, alcanzando el 87% de ocupación hotelera.

En entrevista realizada al presidente de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Pachuca, señaló que de 6 mil empresas existentes en el estado han cerrado sus puertas temporalmente cinco mil de ellas a partir del 21 de abril que inició la tercera fase de contingencia sanitaria, perdiéndose aproximadamente 500 millones de pesos en el sector turístico (Reyes, 2020).

Por otra parte, el Secretario de Turismo del Estado, afirmó que en 50 días de confinamiento este sector ha enfrentado una caída del 50%, también aseveró que pese a que la meta planteada para el 2020 era superar la cifra de 10 millones de visitantes y turistas que se lograron en 2019, esta se verá afectada seriamente, situación que se refleja en los ingresos de los prestadores de servicios turísticos. Señaló además que ya se perdió la derrama generada en Semana Santa, 15 de septiembre, feria de San Francisco y Feria Hidalgo 2020, faltando eventos importantes en el estado como día de muertos y celebraciones decembrinas en donde la derrama del turismo aumenta considerablemente (Hernández, 2020).

Después de este panorama poco alentador se describen a continuación las medidas implementadas tanto en el estado como en su capital.

A finales de marzo de 2020 para evitar la propagación de la enfermedad y debido a la cercanía con el Estado de México y la Ciudad de México, donde se registran el mayor número de contagios, el Estado de Hidalgo apegado a las disposiciones del Gobierno Federal (Gobierno de México, 2020) da a conocer el semáforo de riesgo epidemiológico y dicta las siguientes medidas preventivas: suspensión de clases en todos los niveles, cierre de áreas públicas como parques, plazas, gimnasios, cines, bares, parcialmente restaurantes y hoteles.

Con relación al semáforo epidemiológico, este comprende los siguientes colores:

Rojo: Se permitirán únicamente las actividades económicas esenciales, asimismo se permitirá también que las personas puedan salir a caminar alrededor de sus domicilios durante el día.

Naranja. Además de las actividades económicas esenciales, se permite que las empresas de actividades económicas no esenciales trabajen con el 30% de su personal, siempre tomando en cuenta las medidas sanitarias, se habilitan espacios públicos abiertos con un aforo reducido de personas.

Amarillo: Todas las actividades laborales están permitidas, cuidando a las personas con mayor riesgo de presentar COVID-19, dentro de las que se encuentran los adultos mayores, aquellas que presenten enfermedad renal crónica, EPOC, con sistema inmune debilitado, obesidad, afecciones cardíacas graves, con enfermedades de células falciformes y diabéticos, los espacios públicos se abren con regularidad y los espacios públicos cerrados con una afluencia reducida.

Verde. Se permiten todas las actividades, incluidas las escolares.

Cabe mencionar que todas las actividades desarrolladas en cualquiera de los colores de este semáforo se llevarán a cabo con medidas básicas de prevención. Aplicando este semáforo en el Estado de Hidalgo (Hidalgo, 2020).

A partir del 23 de junio se publica una nueva estrategia con el programa “Hoy no Circula” cuya finalidad es reducir la movilidad pública de un 35 a 40%, dicho programa será aplicado a vehículos locales y foráneos con una multa que ira de 868.00 a 43,440.00 pesos a quienes no la acaten, además de limitar la circulación a un máximo de dos personas por vehículo (Reyes, 2020).

Ante este panorama, el gobierno hidalguense emite medidas y acciones en apoyo a la economía, directamente al sector turismo, las cuales se centran en eximir en un 100 % el impuesto por la prestación de servicios de hospedaje en el periodo marzo-abril, apoyo en

créditos y 50% del pago del impuesto sobre nómina para pequeñas y medianas empresas (UNOTV, 2020).

Por su parte el municipio de Pachuca de Soto, dicta algunas medidas desde el inicio de la contingencia como son: En la Casa Rule y todas las dependencias del gobierno municipal se aplicarán protocolos de prevención a todo el personal y a la ciudadanía que visite las instalaciones; al ser la capital del estado, diariamente se recibe una cantidad importante de personas en las diferentes dependencias que conforman la Presidencia Municipal, principalmente las que brindan servicios a la ciudadanía; por ello, se reforzarán los filtros de acceso; se exhorta a los comercios, empresas, centros comerciales y demás espacios públicos para que activen filtros y protocolos que permitan disminuir los riesgos; se cancelan eventos como viernes de Danzón, recorridos turísticos, cierre de museos y visitas al Reloj Monumental, se proporciona información vía telefónica, así como, recorridos virtuales. Al inicio de esta contingencia los hoteles bajan drásticamente su capacidad a menos del 50% de ocupación, y los restaurantes solo ofrecen comida para llevar (Municipal, 2020).

### **Hoteles en la Ciudad de Pachuca, de Soto Hidalgo.**

Según datos emitidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) al 31 de diciembre de 2018 existían en el estado un total de 673 establecimientos de hospedaje de los cuales 459 son hoteles y 72 moteles, con relación a la categoría, se tienen 25 establecimientos de cinco estrellas, 49 cuatro estrellas, 128 tres estrellas, 95 dos estrellas, 48 una estrella y 328 sin categoría.

Para el caso de Pachuca están registrados 37 establecimientos de los cuales 31 son hoteles y 6 moteles. De acuerdo a su clasificación se tienen 7 cinco estrellas, 15 tres estrellas, 4 dos estrellas y 5 sin categoría. (INEGI, 2020).

Tomando como referencia los indicadores del 2018 arrojados por INEGI, respecto a la ocupación en hoteles y moteles según residencia del turista, se tiene que en la Capital del Estado, las llegadas de turistas fueron 433, 226 residentes en el país y 10,930 extranjeros, con un porcentaje de ocupación hotelera del 53.2%.

A continuación, se presenta un panorama general de las empresas objeto de estudio y algunos de los servicios que ofrece, para posteriormente pasar a las estrategias emitidas como obligatorias por el gobierno federal, mismas que deben ser acatadas por el gobierno estatal, municipal y estos establecimientos.

#### Hotel Emily

Hotel familiar situado en el Centro Histórico, a unos pasos del Reloj Monumental, ofrece servicio de restaurante, gimnasio, centro de negocios las 24 horas y aparcamiento con asistencia gratuita. Permite al cliente sentirse en un ambiente cómodo en cada una de sus 69 habitaciones con Wifi gratuito, servicio de habitaciones con horario limitado y televisión de plasma de 32" con canales por cable, secadora, cafetera, tetera, caja fuerte, botella de agua gratuita, tabla de planchar con plancha, servicio de traslado al aeropuerto las 24 horas con costo. Entre otras instalaciones cuenta con centro de conferencias, sala fitness y servicios de conserjería.

### **Hotel Cirros.**

Hotel de categoría 3 estrellas se encuentra ubicado también a unos pocos pasos del Reloj Monumental, cuenta con restaurante, gimnasio, centro de negocios las 24 horas, Wifi gratis en zonas comunes y habitaciones, aparcamiento con asistencia gratuita, centro de conferencias, sala fitness, servicio de traslado al aeropuerto previa petición disponible las 24 horas (de pago), tienda de recuerdos o quiosco, spa con aromaterapia, masajes con piedras calientes, masajes suecos, un restaurante y servicio a la habitación. Ofrece también 25 habitaciones con caja fuerte y televisión de plasma de 32” con canales por cable.

### ***Hotel Gran Independencia.***

Hotel de tres estrellas albergado en uno de los edificios históricos de la Ciudad ofrece a sus visitantes no solo el servicio de alojamiento, sino de alimentación y recorridos turísticos, hotel familiar por excelencia que con 35 habitaciones trata de satisfacer a familias, turistas y grupos que gustan de la vista y el escuchar las campanadas del símbolo principal de la Ciudad “El Reloj Monumental”. Entre los servicios que ofrece se encuentra wifi gratis en lobby y habitaciones, alberca, spa, estacionamiento, acceso a mascotas, Gym y restaurante.

Es necesario destacar que estas tres empresas hoteleras representan a las muchas que se han visto afectadas con el cierre de sus instalaciones y con una nueva forma de ver la atención de su mercado.

A continuación, se describen las medidas que deberán ser acatadas por estos establecimientos para poder reactivarse dentro la nueva normalidad.



- ✓ Seguridad del cliente. Se basa en tres palabras claves: confianza, seguridad e higiene, aquella empresa hotelera que no ofrezca a sus visitantes estos tres aspectos definitivamente estará fuera del mercado. Y aunque según indican los hoteleros “siempre he ofrecido eso”, ahora la diferencia será que deberán implementar estrictos protocolos de seguridad, que incluyen una fuerte inversión, capacitación y un cambio de cultura tanto para el visitante como para el prestador de servicios.
- ✓ La tendencia será la automatización, la utilización de medios de comunicación digitales que permitan la distribución de mesas para el restaurante del hotel, menús con códigos QR donde el comensal pueda descargarlos desde su dispositivo móvil, uso de guantes y mascarillas para meseros y cocineros, así como, todo el equipo de limpieza necesario para mantener insumos, mobiliario e instalaciones en adecuadas condiciones de sanitización.
- ✓ Visualizar al máximo herramientas tecnológicas que permitan al cliente estar lo menos posible en contacto con el personal, mobiliario y/o material de oficina que pudiera propiciar un contagio y con protocolos rigurosos de limpieza en habitaciones, recepción, áreas comunes, vehículos de transporte y ascensores entre otros.

Los expertos en hotelería han visualizado que las estrategias propuestas deben enfocarse para continuar aplicándose en el mediano y largo plazos, con la finalidad de enfrentar la crisis económica, social y cultural, que incluye el cambio de cultura organizacional para el establecimiento de medidas y comportamientos del personal, relacionadas directamente con la seguridad y la salud del cliente.

De acuerdo con lo emitido en el documento “Lineamiento Nacional para la reapertura del Sector Turístico” difundido por el Gobierno Federal, la Secretaria de Salud establece las recomendaciones para el Sector Turístico que permitan reforzar las medidas de higiene personal y del entorno visitado por el turista, al igual que la campaña de sana distancia.

En virtud de que a juicio estas recomendaciones resultan vitales, se decide citar algunas de ellas. (Gobierno de México, SS, y Sectur, 2020).

- ✓ Adquisición y disposición de insumos para desinfectar espacios, para la protección personal, la colocación de barreras físicas si fuera el caso y mantener la higiene constante de equipos, recursos y materiales necesarios para la operación del establecimiento, a fin de garantizar el retorno seguro de los trabajadores, clientes y proveedores a las actividades esenciales del centro laboral.
- ✓ Establecer el protocolo para la realización de filtros sanitarios y detección de signos de enfermedades respiratorias.
- ✓ Detección de personal de grupos en riesgo para garantizar la seguridad de los mismos y descartar riesgos, al momento de la reapertura.
- ✓ Capacitación del personal del centro laboral en el uso de equipo de protección personal.
- ✓ Todo material desechable (cubre boca y guantes) deberá colocarse en una bolsa previamente desinfectada, la cual será desechada colocando una leyenda que indique “desecho sanitario”.

- ✓ El personal que realice acciones de limpieza deberá emplear equipo de protección personal.
- ✓ Previa apertura del sitio de trabajo se deberá desinfectar de manera exhaustiva todo el establecimiento.
- ✓ Garantizar el abasto de insumos para lavado y desinfección del establecimiento.
- ✓ Contar con protocolos específicos de limpieza y desinfección diaria del suelo; objetos de contacto y de uso común.
- ✓ Prestar especial atención al área de Sanitarios.

En el caso específico de los Hoteles, este mismo documento expone independiente a lo expuesto en el apartado de recomendaciones generales lo siguiente:

- ✓ A la llegada del huésped este deberá ser valorado para conocer su estado de salud.
- ✓ El hotel deberá exhibir de manera adecuada la señalización, describiendo el uso adecuado de cubre bocas y las características del distanciamiento físico.
- ✓ Colocación de recipientes con solución desinfectante en acceso y salida, estaciones de reposición de cubre bocas, guantes desechables, material desinfectante de preferencia con dispensador automático–sensor.
- ✓ Poner al alcance del cliente pañuelos desechables, así como un bote con tapa y pedal.
- ✓ Limpieza y desinfección de las áreas y equipamiento que entran en contacto con el personal y/o huéspedes.
- ✓ Supervisar la correcta aplicación y seguimiento de las medidas de seguridad e higiene.

- ✓ Colocación de una mampara en la caja, con frecuente desinfección.
- ✓ Para el caso de casetas de cobro, colocación de mamparas o uso de caretas por parte del personal.
- ✓ Información en varios idiomas del manejo del Hotel en cuanto temas de prevención de riesgo sanitario.
- ✓ Informar a los clientes sobre las medidas adoptadas por el hotel y las recomendaciones a seguir por el cliente para minimizar y controlar la expansión del virus.
- ✓ En las habitaciones se realizará un procedimiento de limpieza y desinfección de todas las áreas, toallas, sábanas, cubre camas y almohadas, después de cada uso serán reemplazados por otros limpios y desinfectados.
- ✓ El personal del hotel deberá contar con equipo de protección, como guantes y cubre bocas.
- ✓ La limpieza de sanitarios y botes de basura se realizará bajo estrictos controles de seguridad. Se limpiará toda la habitación previa a asignarla nuevamente.
- ✓ Se pondrá una atención específica de saneamiento a las siguientes áreas de las habitaciones: Escritorios, encimeras, mesas y sillas, teléfonos, tabletas y controles remotos, termostatos, gabinetes, tiradores y herrajes, puertas y picaportes, entre otros.
- ✓ Se podrá atención especial en el Programa de desinfección de los equipos y materiales utilizados por las amas de llaves.

- ✓ Se contemplarán habitaciones para el aislamiento temporal (no mayor a 12 horas) de los huéspedes y acompañantes con diagnóstico positivo al COVID-19 con estrictas medidas de higiene y seguridad.
- ✓ En caso de que el hotel cuente con Restaurante las medidas serán: Limpieza y desinfección del área, máquinas de autoservicio y demás mobiliario que entra en contacto con el huésped, diseño y reacomodo de la disposición de mesas y sillas, Definir el número máximo de personas por mesa que se puede recibir, de acuerdo a la disposición federal aplicable, con Menús con Código QR que puedan ser escaneados por los comensales o Menús / cartas desechables o de un solo uso, en caso de usar menús físicos, son limpiados y desinfectados antes y después de cada uso.
- ✓ Para el caso de huéspedes por actividades económicas esenciales, como los viajes de negocios, el hotel podrá albergarlos con una ocupación máxima del quince por ciento y se requerirá de un comprobante de la empresa para la que trabaja el cliente, especificando el ramo del que se trata.
- ✓ Algunas otras consideraciones son el dejar de recibir reservaciones durante el período de vigencia de la política de “Sana distancia”.
- ✓ Las Secretarías Estatales de Turismo, en coordinación con las Asociaciones nacionales de la industria hotelera, definirán un listado de centros de hospedaje destinados a concentrar a todos los huéspedes nacionales y extranjeros con síntomas respiratorios (Hotel COVID) y a huéspedes extranjeros sin síntomas respiratorios

(Hotel NO COVID) en tanto éstos esperan el apoyo de sus respectivos gobiernos para su trámite de repatriación.

- ✓ Se autoriza a los miembros de las asociaciones nacionales de la industria hotelera a que, por razones humanitarias, permitan de manera restringida a ciudadanos extranjeros hospedarse en las instalaciones de los centros de hospedaje definidos.
- ✓ La movilización de las personas en dichos centros de hospedaje durante la contingencia será estrictamente limitada a las habitaciones en las que se encuentren.
- ✓ En periodos de contingencia alta los centros de hospedaje cerrarán sus instalaciones deportivas y sociales como: albercas, gimnasios, spa, restaurantes, centros de entretenimiento, salas de negocios, etcétera.
- ✓ Los ciudadanos extranjeros que se encuentran en territorio nacional mexicano en centros de hospedaje, estarán obligados a comunicarse con sus representaciones diplomáticas para iniciar sus trámites de regreso a casa y serán dichas autoridades, junto con los ciudadanos extranjeros en los centros de hospedaje quienes arreglarán la cobertura del pago del hospedaje y alimentación.
- ✓ Los centros de hospedaje deben aplicar tarifas preferenciales para alojar a visitantes extranjeros con necesidad de aislamiento por un mínimo de catorce días o hasta nuevo aviso de las autoridades sanitarias.
- ✓ Para el caso del personal que labora en los centros de hospedaje deberán sujetarse a las normas siguientes: aquellos que estén considerados como grupos vulnerables podrán laborar.

- ✓ Todo el personal antes del ingreso al centro de trabajo deberá sujetarse al filtro laboral sanitario.
- ✓ El personal asignado para la atención de habitaciones con clientes sospechosos de contagio o confirmados con COVID-19, deberán tomar las siguientes medidas de precaución personal: lavado frecuente de manos, etiqueta respiratoria, filtro laboral sanitario y uso estricto del equipo de protección personal.
- ✓ El hotel deberá proporcionar a su personal todo el equipo de protección necesario para brindar el servicio de manera segura, como mascarilla quirúrgica desechable o de tela, guantes desechables de látex, gorro desechable o de tela, uniforme y servicio de lavandería para los uniformes, mascarillas y gorros de tela utilizados durante su jornada laboral.

Para el caso específico del Hotel Emily y Ciros las medidas tomadas hasta el momento son:

- ✓ Al momento de llegar el huésped le es tomada la temperatura, así como datos personales en absoluta confidencialidad.
- ✓ Durante su estancia la temperatura se estará revisando varias veces durante el día.
- ✓ El huésped tendrá acceso al estacionamiento en donde personal capacitado le asigna el lugar y tanto el vehículo como el equipaje serán desinfectados de manera externa con productos en aerosol.
- ✓ El tiempo en la recepción es reducido considerablemente, se cuenta con un check in y check out express, el cual permite que al llegar el huésped firme la hoja de registro y al irse pueda avisar por WhatsApp que esta por retirarse y entregando

llave y control de T.V. en la recepción, logrando con esta estrategia una estancia en el lobby de menos de dos minutos.

- ✓ Para protección del personal y del huésped se ha colocado una pantalla acrílica que se desinfecta contantemente además de que ambos deben portar cubrebocas. Además, el personal utilizará mascarilla y guantes para evitar el contacto directo con el cliente.
- ✓ En las áreas comunes deberá usarse siempre cubrebocas además de que en las entradas se encuentran tapetes desinfectantes para limpieza del calzado.
- ✓ En el caso de que el huésped o algún familiar presente síntomas de COVID-19 el hotel cuenta con un plan flexible para reagendar o cancelar la reservación.
- ✓ Si durante el registro se detecta algún síntoma o temperatura mayor a 37.5 grados será reportado al comité de supervisión del hotel, el cual puede solicitar una receta médica para verificar que ya está siendo tratado de alguna otra enfermedad o en su caso se le apoyará informando sobre los principales centros de atención COVID en la localidad y su reserva será reagendada o cancelada.
- ✓ El elevador será utilizado solo por una persona y desinfectado cada vez que se ocupe.
- ✓ En un lugar visible de cada piso del hotel se encontrará una estación desinfectante donde cualquier persona podrá disponer de gel antibacterial y toallitas inter dobladas.
- ✓ Todas las habitaciones son desinfectadas con vaporización y cada objeto que se encuentra en contacto con el huésped tendrá colocado un sello que garantiza su



limpieza adecuada. Si la estancia se extiende a más de una noche el personal encargado solicitará la confirmación del huésped para realizar cambio de toallas y entrega de basura a la puerta evitando cruzar el sello de desinfección. Como parte de las amenidades cada habitación contará con gel antibacterial.

- ✓ Para el caso del restaurante se retira el servicio de bufet, se cambia el menú mismo que se podrá consultar mediante un código QR que se enviará por correo electrónico en la confirmación de la reserva y antes de la llegada del cliente. El código QR también estará disponible dentro de la habitación, restaurante y recepción además del servicio de WhatsApp para cualquier duda o solicitud.
- ✓ Las mesas estarán distribuidas guardando una adecuada distancia y se podrá reservar la hora de preferencia para tomar los alimentos, para evitar aglomeraciones solo se permitirán hasta dos personas por mesa.
- ✓ Para el servicio de room service un colaborador tocará a la puerta y dejará sobre una mesa de servicio los alimentos, evitando así el contacto con el huésped.

Referente al Hotel Gran Independencia, al no poder afrontar el gasto requerido para atender los requerimientos marcados por las autoridades competentes cierra definitivamente sus puertas para dar paso a un nuevo proyecto uniéndose a otra cadena hotelera y tomando el nombre de Hotel y suites Set-In. Sin embargo, al momento de concluir este trabajo de investigación se encuentra suspendido el servicio.

## **Conclusiones**

De acuerdo con las estimaciones recogidas en el sector privado, la recuperación de ninguna manera se concretará en 2020 y podría alcanzar en el mes de diciembre un 55% en

el mercado doméstico y 46% en el mercado internacional, sobre el nivel observado en 2019.

Se pronostica una pérdida del 27% del empleo turístico, es decir, poco más de un millón de personas podrían perder su empleo derivado de la contingencia.

A lo largo de los puntos desarrollados en este trabajo se ha podido percibir la importancia del turismo para la comunidad receptora y la disminución que este ha sufrido por causa de la Pandemia COVID-19, el cual por estudios realizados a nivel mundial no acaban de descifrar claramente las características de este nuevo virus ni cómo combatirlo. Sin embargo, lo que si resulta cierto es que nos enfrentaremos a una nueva normalidad, todo un cambio de paradigma que implica más que adaptarnos a una vestimenta, y cuidados higiénicos, entre otros, representa un cambio de cultura y conciencia donde todos aprendamos a respetar el derecho de salud de los demás.

De acuerdo con los resultados encontrados, es un hecho que el turismo deberá ser visto de otra manera, ya que a partir de este momento, la elección de los clientes del destino y el hotel a hospedarse, además de la comodidad, atractivos y precios, estará sustentada en la oferta de seguridad sanitaria, garantizando lo más posible el hecho de que como huéspedes no se van a enfermar, llevando a las empresas del sector turístico a reorientar el servicio ofertado.

A pesar de no ser parte de esta investigación, se consideró importante obtener el precio de algunos artículos necesarios para hacer frente a las disposiciones de sanidad dictaminadas para esta nueva normalidad, así se tiene por ejemplo: que para comprar 50 seca manos eléctricos a un costo unitario de 4,550.00 pesos, se invertiría la cantidad total de

229,500.00 pesos; 50 dispensadores de jabón a un costo unitario de 551.00 representarían un total de 28,072.00 pesos; 2 termómetros infrarrojos de 2,500.00 cada uno, representaría la cantidad total de 5,000.00 pesos; sin contar los cubre bocas para trabajadores y huéspedes, insumos para limpieza (cloro, pinol, escoba, trapos, franelas, cubetas, jabón, etc.) medidas de seguridad para empleados como guantes, caretas, cofias, uniformes, etc.) papel higiénico, pañuelos desechables, gel, etc. para los clientes, además de la inversión que se requiere por los procesos tecnológicos a utilizar por cliente y empleados, y por supuesto la inversión en la capacitación de todos los empleados que de alguna u otra forma se encuentran inmersos en todo este proceso de cambio.

Por lo anterior, se puede visualizar que no todos los establecimientos de hospedaje podrán hacer frente a los nuevos retos y exigencias de un consumidor preocupado por su salud, así como a los requerimientos solicitados por las instancias gubernamentales federales, estatales y municipales.

Para finalizar podemos concebir la necesidad no solo de un cambio de actitud sino de una inversión en tiempo y dinero que seguramente no resultará nada fácil pero que será necesaria para hacer frente a un mercado colapsado y totalmente incierto.

### **Referencias**

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica.

Caracas, Venezuela: Editorial EPISTEME, C.A.

Conferencia Nacional de Gobernadores, y Consejo Nacional Empresarial Turístico. (30 de junio de 2020). Alianza Emergente para el Turismo. Recuperado de:

file:///C:/Users/Noemi/Desktop/Journal%20Hidalgo/PRESENTACION%CC%81N%  
20ANETUR%20%20-%20CONAGO%20-%20CNET%20-%20230620.pdf

Gobierno de México, Secretaría de Salud, y Secretaría de Turismo. (14 de mayo de 2020).

Gobierno de México. Recuperado de: [https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Lineamiento\\_nacional\\_reapertura\\_turismo\\_20052020.pdf](https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Lineamiento_nacional_reapertura_turismo_20052020.pdf)

Gobierno de México. (25 de junio de 2020). Semáforo COVID-19. Recuperado de:

<https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2004). Metodología de la Investigación.

México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, E. (27 de mayo de 2020). Crearán Alianza Emergente para rescatar al turismo de Hidalgo. Milenio 2020, pág. 1.

Hidalgo, G. d. (22 de Julio de 2020). Lineamientos Generales Sanitarios para el retorno exitoso en la reapertura de establecimientos con base al nivel de riesgo por el virus SARS-CoV2 (COVID-19) en el Estado de Hidalgo. Recuperado de:

[http://mineraldelmonte.hidalgo.gob.mx/descargables/Info\\_General/SemaforizacionReaperturaHidalgo.pdf](http://mineraldelmonte.hidalgo.gob.mx/descargables/Info_General/SemaforizacionReaperturaHidalgo.pdf)

INEGI. (20 de junio de 2020). INEGI. Recuperado de:

[https://www.inegi.org.mx/app/cuadroentidad/Hgo/2019/21/21\\_3](https://www.inegi.org.mx/app/cuadroentidad/Hgo/2019/21/21_3)

México, G. d. (12 de abril de 2019). Subsecretaria de Prevención y Promoción de la Salud.

Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/546237/Comunicado\\_Tecnico\\_Diario\\_COVID-19\\_2020.04.12.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/546237/Comunicado_Tecnico_Diario_COVID-19_2020.04.12.pdf)

México, D. d. (20 de Julio de 2020). Anuario de Morbilidad 1984 -2019. Recuperado de:

<http://www.epidemiologia.salud.gob.mx/anuario/html/glosario.html>

Municipal, P. (30 de junio de 2020). Presidencia Municipal 2016-2020 Pachuca.

Recuperado de:

[https://datos.pachuca.gob.mx/comunicacion\\_social/boletines/boletin862.php](https://datos.pachuca.gob.mx/comunicacion_social/boletines/boletin862.php)

OMT. (22 de junio de 2020). Barometro OMT. Recuperado de:

<https://www.unwto.org/es/taxonomy/term/347>

Reyes, A. (27 de mayo de 2020). En Hidalgo cinco mil empresas turísticas han cerrado temporalmente por el Covid-19. Milenio 2020, pág. 1.

Reyes, A. (4 de mayo de 2020). Sanción, arrastre y corralón para quienes incumplan medidas de reducción vehicular. Milenio 2020, pág. 4.

Salud, O. M. (13 de abril de 2020). Organización Mundial de la Salud. Recuperado de:

<https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus>

Salud, O. M. (10 de abril de 2020). Organización Mundial de la Salud. Recuperado de:

<https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---10-april-2020>

Salud, S. d. (16 de abril de 2020). Gobierno de México. Recuperado de:

[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/541582/Comunicado\\_Tecnico\\_Diario\\_COVID-19\\_2020.03.16.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/541582/Comunicado_Tecnico_Diario_COVID-19_2020.03.16.pdf)

Selltiz, C. (1980). Métodos de investigación en las relaciones sociales. Madrid: Rialp.

# **Contingencia Educativa por la pandemia COVID – 19. División Académica de Ciencias Económico- Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco**

---

**HERMINIA BANDA IZETA  
ANA BERTHA VIDAL FÓCIL  
RUBÉN PÉREZ SALVADOR  
LETICIA RODRÍGUEZ OCAÑA**

División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA),  
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), México

## **Resumen**

El presente capítulo tiene como objetivo determinar los desafíos de la Contingencia Educativa por la pandemia COVID – 19 en la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Se utilizó la técnica de encuesta contando con un instrumento en línea para recolección de datos que se distribuyó entre el personal docente. El cuestionario utilizado fue una adaptación del instrumento aplicado en la investigación Retos educativos durante la pandemia COVID-19: una encuesta a profesores de la UNAM (Sánchez Mendiola, 2020), el cual está estructurado por 15 reactivos con preguntas cerradas y de opción múltiple. Los resultados obtenidos reflejan las innovaciones realizadas por la institución y su personal académico para la implementación de los procesos educativos de la organización en estudio en aspectos de virtualidad, así como del uso de tecnologías educativa, para comunicación y de almacenamiento.

*Palabras clave:* Contingencia, Contingencia Educativa, Pandemia, COVID -19.

## **Introducción**

El año 2020 nos sorprendió con una noticia que definitivamente vino a cambiar el rumbo del mundo sí, del mundo y de la humanidad. Descubren en Europa un virus denominado COVID-19, algunos medios de comunicación filtraron la noticia a principios de año. Para marzo del 2020 lo decretaron como pandemia.

La pandemia ha causado muchos problemas, afectando la cotidianidad de las personas: pasar de las clases presenciales a virtuales, improvisar espacios y equipos de trabajo de forma imprevista. Pero lo más delicado han sido las consecuencias de este

confinamiento producido por la pandemia como son los problemas de salud por enfermedades físicas que en el caso de México la diabetes mellitus y la hipertensión son las más frecuentes, psicológicas que conllevan estrés, depresión, angustia y hasta temor de verse contagiados y a la muerte, la incertidumbre, el dolor por la pérdida de algún ser querido, el coraje, la impotencia y la ira, por no verle fin a la enfermedad del COVID-19; económicos por la falta de empleos y presupuesto al sector salud (Álvarez Mendiola, 2020).

Con todo y esto, los docentes de la Educación Superior de la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas, de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, llevaron su quehacer del proceso de enseñanza-aprendizaje de clases presencial a clases virtuales.

Ante la pandemia, los docentes de la DACEA - UJAT han cumplido de manera responsable y dando lo mejor de sí en el encargo de formar profesionistas para servir a la sociedad.

## **Desarrollo**

### **Antecedentes.**

Debido al decreto de pandemia por COVID-19 en marzo del 2020 a nivel mundial se paralizan las actividades y entramos en confinamiento, como medida de prevención de contagios masivos.

En el caso del sector educativo y específicamente en México la Secretaría de Educación Pública, emite un Informe Técnico sobre el COVID-19 el 14 de marzo anunciando medidas de prevención para el Sector Educativo Nacional y para todos los niveles, desde el Nivel Primario hasta Educación Superior.



Las medidas de prevención determinadas por la Secretaría de Educación Pública consistentes en adelanto y extensión del período vacacional de semana santa próximo a entrar en función. De tal forma que se adelantó y se prolongó hasta el 20 de abril. Posteriormente el regreso a clases se reanuda de manera virtual y se extendiendo progresivamente mayo, junio y julio, hasta que concluyeron los ciclos escolares, tanto para primaria, secundaria, bachillerato y universidades.

Además de las vacaciones adelantadas para el Sector Escolar se instaló un Consejo de Salud en los Consejos de Participación Escolar; un Filtro Corresponsable Escuela-Madres y Padres de Familia; Filtro Escolar en la Totalidad de las Escuelas; Suspensión de Todas las actividades No esenciales y toda clase de eventos escolares en espacios como festivales, honores cívicos entre otros; Limpieza Profunda de Escuelas, Sistema de Educación a Distancia, Comunicación Estrecha con el Comité Estatal para la Seguridad en Salud y, Comunicación Estrecha y Continua el Sector Educativo en todos los Niveles, así como atender las indicaciones de las autoridades de Salud Pública Federal y Estatales (México, 2020).

En materia de Educación Superior las Universidades Públicas también atendieron las medidas de prevención citadas por la SEP el 14 de marzo del 2020.

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco es una Universidad Pública Estatal ubicada en Villahermosa, Tabasco. En su estructura organizacional cuenta con doce Divisiones Académicas integradas por áreas del conocimiento, instaladas en los municipios que conforman el estado.

La División Académica de Ciencias Económico Administrativa, ubicada en la Zona de la Cultura en Villahermosa Tabasco cuenta a la fecha con 285 académicos que se desempeñan como profesores investigadores cuya finalidad es atender a los estudiantes a partir de la docencia sus conocimientos y competencias que les permitan enfrentar el mercado laboral.

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco informa de forma oficial la suspensión de clases a partir del 20 de marzo del 2020 (Tabasco, 2020). De tal forma que las Divisiones Académicas atendieron dicho comunicado.

En los primeros días del mes de marzo, de forma improvisada se informó a los profesores mayores de 65 años que debían “quedarse en casa” ante las medidas de prevención comunicadas por la SEP Federal. Cabe hacer mención que estaba concluyendo la UJAT y el período de exámenes del primer parcial y próximo el período vacacional. Finalmente, la UJAT entra en período vacacional.

El 23 de marzo del 2020 la UJAT inicia el concepto de Aula Virtual para lo cual se incorpora de manera urgente la Plataforma Microsoft Teams de forma conjunta se implementan 2096 cuentas para profesores, se crean 8032 grupos, de forma alterna 167,043 asignaciones de alumnos a grupos y 34,083 cuentas para estudiantes (Tabasco, 2020).

La División Académica de Ciencias Económico-Administrativas de la UJAT como el resto de las Divisiones Académicas, asume las medidas de Prevención ante la Contingencia Educativa por la pandemia COVID-19. La DACEA atiende las Licenciaturas de Administración, Contabilidad, Economía y Mercadotecnia, 285 Profesores cuenta con una población estudiantil de 5000 alumnos en promedio.

Posterior al período vacacional del 20 de marzo al 20 de abril las clases en la UJAT se reanudan de manera virtual hasta la conclusión del ciclo escolar Febrero – Julio del 2020 debido al aumento crítico de contagios por el COVID-19, tanto a nivel nacional como estatal (CORAT, 2020).

Los profesores de la DACEA se suman a las medidas de prevención por la contingencia educativa del COVID-19. El punto es ¿cómo asumen los profesores de la DACEA su quehacer, convirtiendo las clases presenciales a clases virtuales?

Lo cierto es que nadie estaba preparado para enfrentar esta contingencia educativa, incluso institucionalmente la UJAT de manera inmediata debe implementar una Plataforma -Microsoft Teams- y así cumplir con el compromiso educativo. Los profesores en el caso de la DACEA tampoco estaban capacitados tecnológicamente para cumplir con la encomienda de la docencia virtual, por lo menos la mayoría no.

### **Enfoque Teórico.**

A lo largo de la historia, las organizaciones se han visto afectadas por fuerzas de cambio emergentes. Ante situaciones de esta naturaleza surge la necesidad de buscar nuevas formas para trabajar de manera eficiente y no detener el curso y desarrollo de las organizaciones.

Así, surge la Teoría de la Contingencia cuyo enfoque determina que no existe una única forma de organizar y administrar aplicable a todas las organizaciones, de tal forma que esto va a depender del medio ambiente. El termino contingencia es la posibilidad de que una cosa suceda o no suceda.

Ante hechos como los vividos por el COVID-19 se hace necesario relacionar las condiciones ambientales con las funciones administrativas y así alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones, hoy día preparan planes de contingencia considerando cualquier eventualidad que pudiera darse en este mundo cambiante. Chandler (1962), realizó investigaciones sobre los cambios estructurales de las organizaciones, concluyendo el autor que las organizaciones pasaron por procesos históricos que involucran cuatro fases: 1) acumulación de recursos, 2) racionalización del uso de recursos, 3) continuación del crecimiento y, 4) racionalización del uso de los recursos en expansión.

Para la Teoría de la Contingencia la estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes. Las variables independientes son el ambiente y la tecnología. Por otro lado, el ambiente impone desafíos internos, de tal forma que no importa su tamaño o naturaleza, las organizaciones se dividen en tres niveles: nivel institucional o estratégico, nivel intermedio y nivel operacional.

1. Nivel institucional o estratégico. Estructura de primer orden conformado por directores, accionistas y altos ejecutivos. Toman decisiones y fijan los objetivos organizacionales.
2. Nivel intermedio. Conformado por ejecutores que transforman las estrategias y objetivos. Supervisores que dan seguimiento a la operatividad y cuidado de los recursos, distribución y colocación de los productos o servicios.

3. Nivel operacional. Es el trabajo relacionado directamente con la producción de productos y servicios, maquinaria, equipo, instalaciones físicas, procedimientos y la utilización de los recursos para dar la máxima eficiencia operativa (Lozano, 2013).

De los principales factores que afectan las organizaciones son: el ambiente y la tecnología.

#### ***El ambiente.***

Las organizaciones se encuentran insertas contextualmente en el ambiente. Al mantener las organizaciones sistemas abiertos estos permiten que lo externo del ambiente influya al interior de las organizaciones. La complejidad del ambiente permite analizar todo lo que rodea la organización en dos partes: el ambiente general y el ambiente de tarea.

El ambiente general afecta a todas las organizaciones. Este se conforma por los factores tecnológicos, legales, políticos, económicos, demográficos, ecológicos y culturales entre otros. En tanto el ambiente de tareas se conforma por proveedores de insumos, clientes o usuarios, competencia y entidades reguladoras entre otros.

#### ***La tecnología.***

Variable independiente que influye juntamente con el ambiente de forma impactante sobre las organizaciones. En todas las organizaciones la tecnología subyace como herramienta indispensable para la ejecución operativa de sus tareas y el alcance de los objetivos fijados. La tecnología utilizada también en la transformación de insumos, constituidos en productos o servicios.

La tecnología puede estar incorporada a bienes físicos, como los bienes de capital, materias primas básicas, intermedias o componentes.

La tecnología no incorporada es un tipo de conocimiento utilizado para transformar elementos, materias primas, componentes o elementos simbólicos, datos, información entre otros, en bienes y servicios modificando su naturaleza o características.

La tecnología adoptada utilizada en las organizaciones para hacer el aseo, hasta procesos más sofisticados como procesamiento de datos a través de computadoras.

La Planificación de la Contingencia consiste en planear de forma anticipada, es importante que los planificadores den seguimiento y evalúen constantemente los planes establecidos inicialmente previendo situaciones que puedan producirse por fuerzas externas a la organización.

La Planificación de la Contingencia debe establecer objetivos estratégicos y un plan de acción. La Planificación y la contingencia suponen hipótesis a desarrollar basada en la planeación y evolución de necesidades y recursos.

El control de contingencia es la aplicación de un programa con la finalidad de prevenir y controlar eventualidades naturales o accidentes laborales en la ejecución de operaciones y mantenimiento en las organizaciones.

Aplicación de la Contingencia en el Plan Laboral. Se prevé que el personal aplique las medidas de contingencia apegado al marco legal del sector en cuestión. Se procura que todo el personal tenga derecho a internet y a las tecnologías disponibles necesarias para la operatividad de las actividades. Generar un sistema de comunicación fluido y claro. En lo administrativo manejar un sistema de información actualizado. Contar con los recursos necesarios para desarrollar de forma eficiente y oportuna las actividades que conlleven al logro de los objetivos organizacionales (Mejía Ovando, 2009).

## **Método**

### **Enfoque de la investigación.**

La investigación es de tipo exploratorio, descriptiva. Con enfoque cuantitativo. La investigación tendrá como objetivo “determinar los desafíos de la Contingencia Educativa por la pandemia COVID – 19. En la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)”.

### **Instrumento de investigación.**

Para la recopilación de la información se utilizó un cuestionario estructurado 15 reactivos con preguntas cerradas y de opción múltiple el cual se envió en línea vía WhatsApp con la liga de la web para que dieran respuesta (<https://www.surveymonkey.com/es/>, s.f.). El instrumento de investigación es una adaptación del cuestionario de la investigación Retos educativos durante la pandemia COVID-19: una encuesta a profesores de la UNAM (Sánchez Mendiola, 2020).

### **Población y muestra.**

Tomado de (Tabasco, DACEA a sus 60 años testimonios históricos 1958-2018, 2018), la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas de la UJAT cuenta con 282 profesores, determinando una muestra de 74 cuestionarios.

### **Cálculo de la muestra.**

Flores García y Lozano de los Santos (1998), proponen que calcular el tamaño de la muestra en poblaciones finitas para la proporción en muestreo aleatorio simple, se debe emplear la fórmula (Flores García, 1998)

$$n = \frac{N}{(1 + NE^2)}$$

Donde:

N en el tamaño de la población

E es el error estimado

En base a (Tabasco, DACEA a sus 60 años testimonios históricos 1958-2018, 2018), se cuenta 282 profesores investigadores de División Académica de Ciencias Económicas Administrativas y descartando uno por fallecimiento, y considerando un margen de error del 10%, se calcula el tamaño de la muestra como sigue:

$$n = \frac{282}{(1 + 282(0.1)^2)}$$

$$n = \frac{282}{(3.82)}$$

Por lo tanto, n =74.

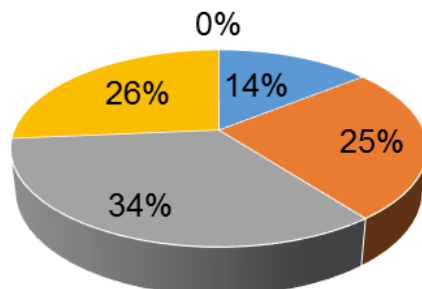
## Resultados

A continuación, se presentan los resultados de los reactivos mostrados en el cuestionario, cuya respuesta corresponde a 74 profesores. El objetivo del instrumento de investigación es “obtener información de los profesores para “determinar los desafíos de la Contingencia Educativa por la pandemia COVID – 19. En la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas (DACEA) de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)”.

En relación a la edad del docente de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, los porcentajes se



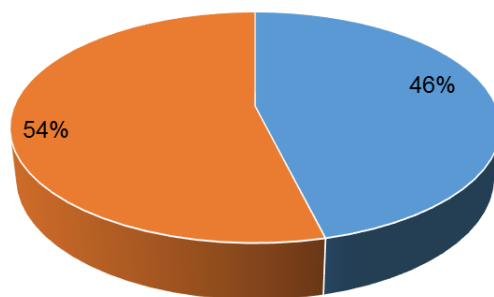
distribuyeron con edad de 51 a 60 años en un 34%, seguido de 61 a 80 años con el 26%, el 25% de docentes con 41 a 50 años y el 14% con edad de 25 a 40 años.



- De 25 a 40 años
- De 41 a 50 años
- De 51 a 60 años
- De 61 a 80 años
- De 81 a más años

Figura 1. Referida a la edad del docente

En cuanto a la distribución del sexo de los profesores el 54% son hombres y el 46% mujeres.



- Femenino
- Masculino

Figura 2. Referida al sexo de los profesores

Respecto al número de Grupos a los que imparten clases los docentes es del 54% con grupos de 4 a 5, el 41 % con grupos de 1 a 3, y el 5% hasta con 6 grupos.

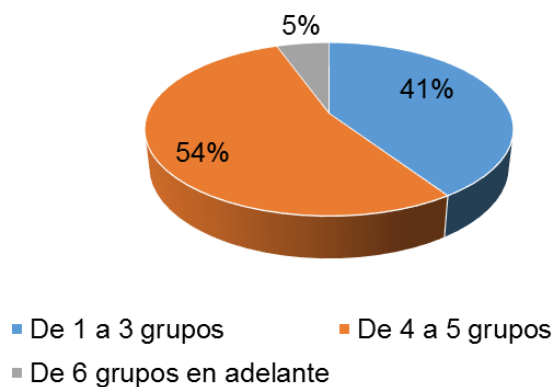


Figura 3. Número de grupos a los que imparte clase el docente.

Se les pregunto a los docentes si conocen la plataforma creada por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco para el desarrollo de las clases presenciales a clases virtuales. El 78% de los docentes dijo conocerla y el 22% dijo no conocerla.

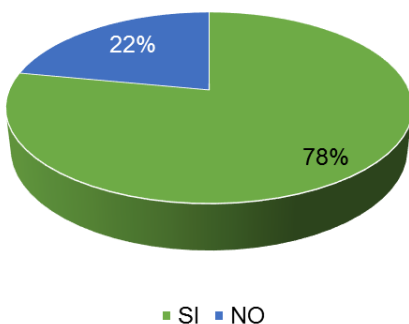
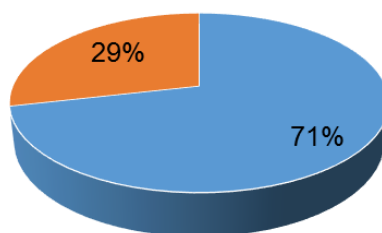


Figura 4. Conoces la plataforma creada por la UJAT

De los apoyos institucionales proporcionados a los docentes por la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para transformar las clases presenciales a clases virtuales, el 71% dijo estar de acuerdo y el 29% no está de acuerdo.



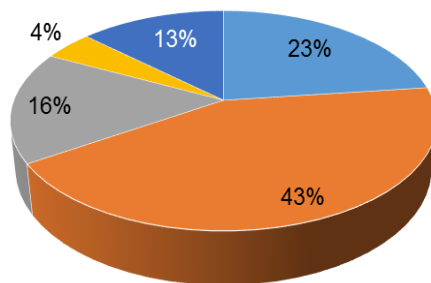
■ SÍ ■ NO

Figura 5. Está de acuerdo con los apoyos recibidos por la UJAT.

En la pregunta referida a los problemas que enfrenta el docente para transformar sus actividades presenciales a virtuales, se describen las variables consideradas en la pregunta:

A. Logística: se refieren a manejo de tiempo, horario de clase, espacios físicos, comunicación institucional, entre otras; B. Tecnológica: se refiere a situaciones relacionadas con el acceso a internet, acceso a dispositivos y equipos de cómputo, conocimiento de plataformas educativas, entre otras; C. Pedagógica: se refiere a situaciones relacionadas con el manejo de herramientas didácticas de educación a distancia, manejo de grupos a distancia, evaluación a los estudiantes, entre otras; D: Socioafectivas: se refiere a situaciones relacionados con aspectos emocionales, afectivos y de salud, tales como angustia, estrés, depresión, ansiedad, frustración, entre otras; y E. Otras.

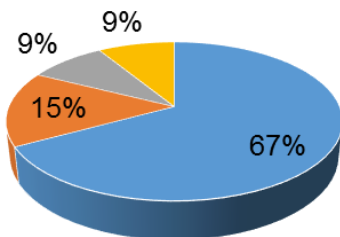
De los resultados obtenidos el 43% dijo enfrentar problemas de tecnologías, el 23% de logística, el 16% pedagógicas, el 13% otras, el 4% socioafectivas.



- A. LOGISTICA (se refieren a manejo de tiempo, horario de clase, espacios físicos, comunicación institucional, entre otras)
- B. TECNOLOGICA (se refiere a situaciones relacionadas con el acceso a internet, acceso a dispositivos y equipos de cómputo, conocimiento de plataformas educativas, entre otras)
- C. PEDAGOGICA (se refiere a situaciones relacionadas con el manejo de herramientas didácticas de educación a distancia, manejo de grupos a distancia, evaluación a los estudiantes, entre otras)
- D. SOCIOAFECTIVA (se refiere a situaciones relacionados con aspectos emocionales, afectivos y de salud, tales como angustia, estrés, depresión, ansiedad, frustración, entre otras)
- E. Otras:

Figura 6. Problemas a los que se enfrenta para transformar sus actividades docentes presenciales a virtuales.

En relación con la perspectiva del docente sobre cual es la problemática mas frecuente a la que se enfrentan los estudiantes, los resultados son: el 67% a tecnologías, el 15% logística, el 9% educativa y el 9% socio afectiva.

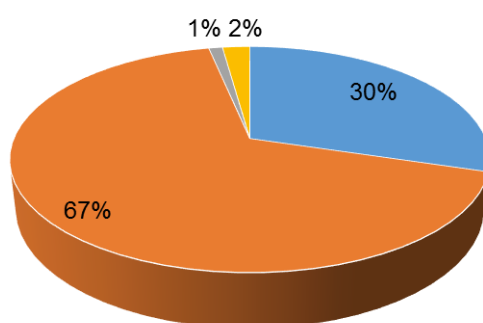


- A. Tecnológicas
- B. Logísticas
- C. Educativas
- D. Socioafectivas

Figura 7. Desde la perspectiva del docente cual es la problemática más frecuente a la que se enfrentan los estudiantes.

De los recursos tecnológicos para el trabajo docente virtual, se describen las variables consideradas en la pregunta: A. De Comunicación: se consideran recursos como

FACEBOOK, TWITTER, WHATSAPP y correo Electrónico: B. *De Trabajo Académico*: se consideran recursos como Moodle, Google Suite, Google Classroom y Teams; C. *De Almacenamiento*: se consideran recursos como Dropbox y Google Drive; y D. *De Trabajo Sincrónico*: se consideran los recursos como Skype, Google Hangouts y Zoom. Con los siguientes resultados: el 67% de trabajo académico, el 30% de comunicación, el 2% de trabajo sincrónico y el 1% de almacenamiento.



- A. DE COMUNICACIÓN (se consideran recursos como FACEBOOK, TWITTER, WHATSAPP y correo Electrónico)
- B. DE TRABAJO ACADÉMICO (se consideran recursos como MOODLE, Google Suite, Google Classroom y TEAMS)
- C. DE ALMACENAMIENTO (se consideran recursos como DROPBOX y Google Drive)
- D. DE TRABAJO SINCRONICO (se consideran los recursos como SKYPE Google Hangouts y ZOOM).

Figura 8. Cuáles de los recursos tecnológicos han sido utilizados para el trabajo docente virtual.

Del uso del recurso tecnológico para *Comunicación* por el docente: el 69% utiliza WhatsApp, el 23% E-mail, el 4% Edmodo, y el 3% Facebook.

Del uso del recurso tecnológico para *Trabajo Académico* por el docente: el 62% utiliza Moodle, el 11% Zoom, el 8% Google Classroom, el 8% Teams, el 8% Ninguno, y el 4% Edmodo.

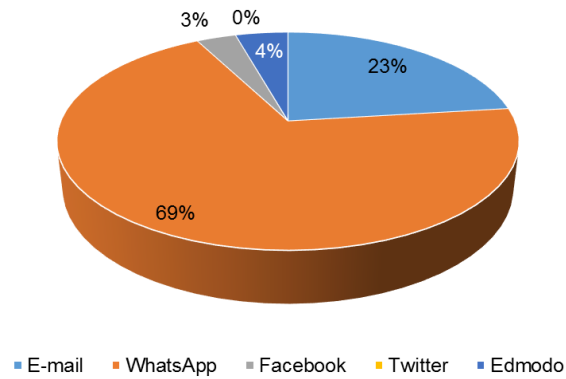


Figura 9. Uso del recurso tecnológico para COMUNICACIÓN por el docente.

Del uso del recurso tecnológico de *Almacenamiento* por el docente: el 40% utiliza Google Drive, el 25% Ninguno, el 20% Dropbox, y el 15% OneDrive.

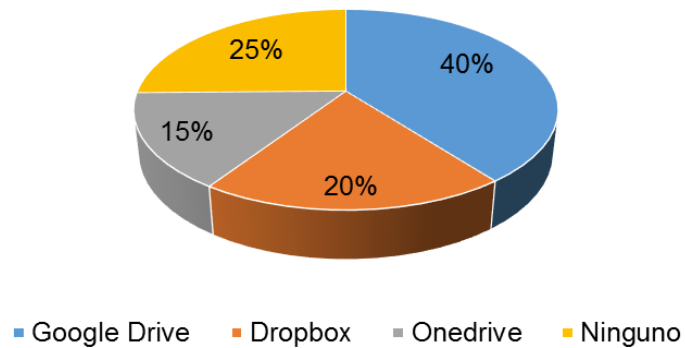


Figura 10. Uso del recurso tecnológico de almacenamiento por el docente.

El tipo de apoyo institucional que requiere el docente para impartir sus cursos virtuales: el 51% dijo asesoría técnica, el 27% apoyo técnico para el uso de herramientas tecnológicas, y el 22% manifestó que Ninguno.

Qué tipo de apoyo Institucional requiere como docente para llevar a cabo sus cursos virtuales

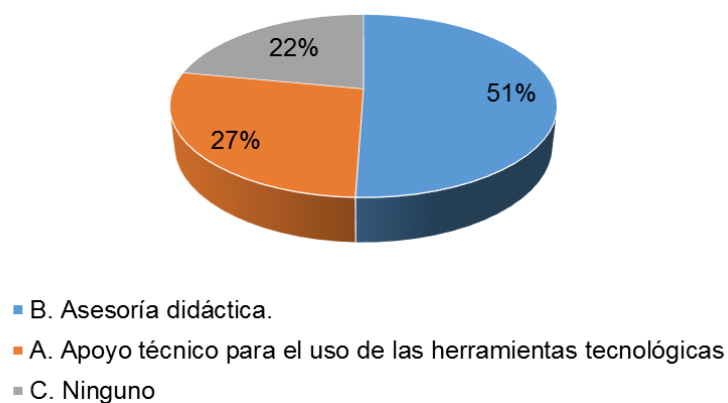


Figura 11. Tipo de apoyo institucional que requiere el docente para llevar a cabo sus cursos virtuales.

Del uso del recurso tecnológico para *Trabajo sincrónico* por el docente: el 42% dijo Zoom, el 34% WhatsApp, el 10% Meet, el 7% Moodle, el 7% ninguno, y el 1% Skype.

De los medios *Medios preferentes por el docente para recibir comunicación institucional*: el 77% manifestó el correo electrónico, el 12% páginas de internet institucional, y el 11% redes sociales.

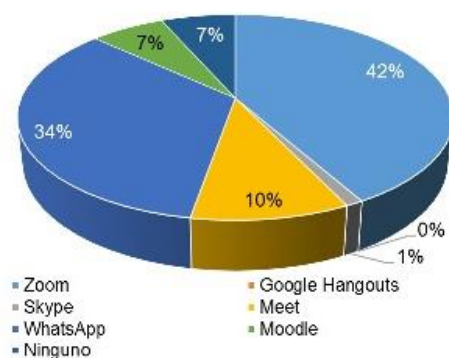
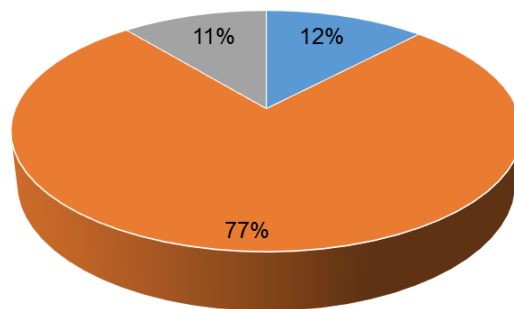


Figura 12. Uso del recurso tecnológico para trabajo sincrónico por el docente.

De los medios *Medios preferentes por el docente para recibir comunicación institucional*: el 77% manifestó el correo electrónico, el 12% páginas de internet institucional, y el 11% redes sociales.



■ Páginas de internet institucional ■ Correo electrónico ■ Redes sociales

Figura 13. Medios preferentes por el docente para recibir comunicación institucional.

De los recursos tecnológicos en los que está interesado utilizar el docente para desarrollar las clases: el 54% dijo WhatsApp, el 16% Teams, el 13% Edmodo, el 12% Google Suite, el 10% Facebook, el 8% Twitter, el 8 % E-mail, el 6% Google Drive, el 5% Zoom, el 4% Google, el 4% Moodle, el 3% Dropbox, y el 1% Skype.

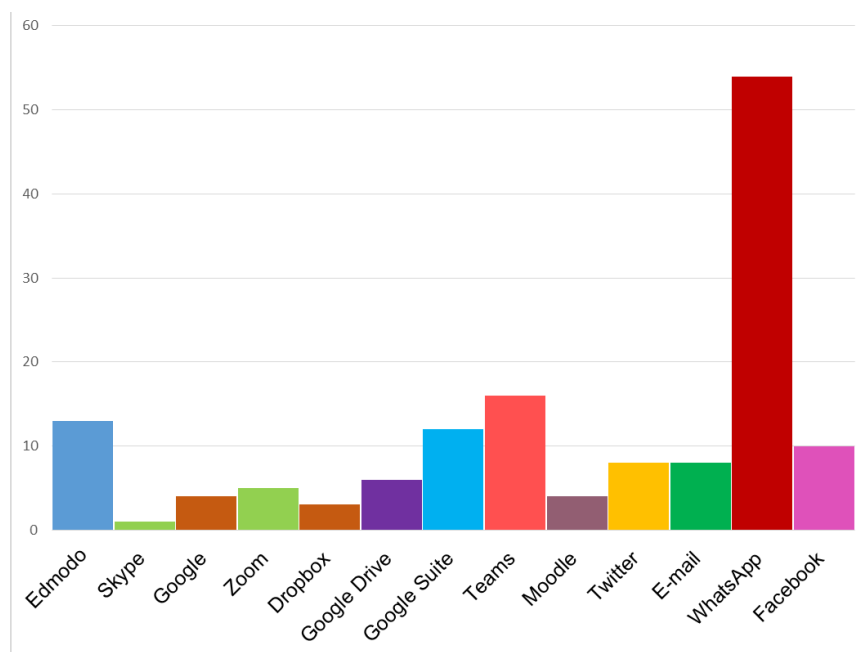


Figura 14. Cuales recursos tecnológicos está interesado en aprender a utilizar.



## Conclusiones

El mayor número de docentes de la DACEA – UJAT su edad promedio es de 51 a 80 años. Siendo también mayor el número de profesores hombres. Esto es importante, porque estudios han revelado una mayor inclinación del sexo masculino por las áreas de ingenierías y tecnologías.

En cuanto al número de grupos a los que imparte clases el docente dado se deduce una categorización del 54% profesores de tiempo completo, el 41 % de medio tiempo y el resto profesores de asignatura y hora-semana-mes (HSM)

Los docentes se vieron en la necesidad de utilizar la plataforma creada por la UJAT sin capacitación, aun así, hubo capacidad de respuesta positiva, de tal forma que se observa una relación congruente entre el uso de la plataforma y los apoyos institucionales recibidos.

Sin embargo, al no estar preparados la mayoría de los docentes de la DACEA – UJAT en materia de tecnologías, pues enfrentaron complicaciones en dicha variable. También perciben los docentes la misma problemática de parte de sus alumnos. Tanto para docentes como para alumnos la parte de la logística implicó también un problema.

Los docentes utilizaron diversas plataformas para trabajar de manera virtual y concluir los programas educativos: Moodle, Google Suite, Google Classroom; tanto en los recursos tecnológicos como para comunicarse: WhatsApp, E-mail, Edmodo, y Facebook; para el trabajo académico: Moodle, Zoom, Google Classroom, Teams, Ninguno, y Edmodo; como recurso tecnológico para trabajo: Zoom, WhatsApp, Meet, Moodle, ninguno, Skype recurso tecnológico de almacenamiento: Google Drive, Dropbox, OneDrive.

Los docentes requieren apoyo institucional mediante capacitación en asesoría y apoyo técnico para el uso de herramientas tecnológicas. Los medios preferentes del docente para recibir comunicación institucional son: el correo electrónico, páginas de internet institucional y las redes sociales.

Por último, los docentes requieren capacitación para el desarrollo de sus actividades docentes virtuales en: WhatsApp, Teams, Edmodo, Google Suite, Facebook, Twitter, E-mail, Google Drive, Zoom, Google, Moodle, Dropbox, Skype.

Los docentes de la Educación Superior (ES) de la División Académica de Ciencias Económico-Administrativas (DACEA), de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) han dado respuesta a la pandemia de forma comprometida y responsable, cumpliendo con su quehacer sin estar preparados para ello ante la contingencia educativa del COVID-19, realizando su trabajo de forma presencial a virtual.

La mayoría de los docentes se han enfrentado a problemas de tecnologías por la falta de conocimiento, con la falta de espacios y condiciones para en casa como son la falta de equipos e internet para trabajar desde casa. Esta misma problemática ha sido observada por el docente hacia sus estudiantes.

La capacitación en materia de tecnologías como son plataformas y herramientas tecnológicas se hace necesaria para el desarrollo y cumplimiento eficiente del quehacer docente.

La teoría de la contingencia muestra un enfoque recurrente y funcional ante situaciones imprevistas como el COVID-19 provocado por la pandemia, y las

organizaciones deben considerar dicho enfoque ante las situaciones vividas en este mundo cambiante.

Es un hecho que la Institución debe actualizar su equipamiento en materia de tecnología y estar preparada para enfrentar los desafíos contingentes que el mundo actual enfrenta.

### **Recomendaciones**

El regreso a en la nueva normalidad será muy complejo y lento. Las instituciones educativas deberán prepararse con infraestructura y equipamiento acorde a las necesidades contingentes vividas en adelante. También deberán atender al recurso humano en materia de salud, capacitación y dotar de los recursos materiales y tecnológicos ad-hoc para el cumplimiento eficiente de sus tareas docentes (Álvarez Mendiola, 2020).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) deberán impulsar sus esfuerzos en la Gestión de Presupuesto que atienda las demandas planteadas en materia de Infraestructura, tecnologías y capacitación.

### **Referencias**

- Álvarez Mendiola, G. (16 de Abril de 2020). *<http://www.comie.org.mx/v5/sitio/2020/04/16/covid-19-cambiar-de-paradigma-educativo/>*. Obtenido de Covid-19. Cambiar de paradigma educativo. El COMIE y su papel en el conocimiento de los efectos del Covid-19 sobre la educación: *<http://www.comie.org.mx/v5/sitio/2020/04/16/covid-19-cambiar-de-paradigma-educativo/>*
- CORAT. (14 de Marzo de 2020). *<https://corat.mx/suspenden-clases-y-eventos-masivos-en-la-ujat/>*. Obtenido de *<https://corat.mx/suspenden-clases-y-eventos-masivos-en-la-ujat/>*

- Facebook, W. M. (2014). *Facebook, WhatsApp Messenger* . Obtenido de Facebook, WhatsApp Messenger aplicación de mensajería instantánea para teléfono inteligente, 2014 (www.whatsapp.com) : Facebook, WhatsApp Messenger aplicación de mensajería instantánea para teléfono inteligente, 2014 (www.whatsapp.com)
- Flores García, R. L. (1998). *Estadística aplicada para administración*. México: Iberoamérica.
- Lozano, J. (Octubre de 2013). *La Teoría Contingencial de la Administración*. Obtenido de <http://teoriasadministrativas3n.blogspot.com/p/teoria-de-la-contingencia.html>  
<https://www.survio.com/es/>. (s.f.). Obtenido de <https://www.survio.com/es/>
- Mejía Ovando, R. (10 de Julio de 2009). <https://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>. Obtenido de Teoría de la Contingencia Empresarial:  
<https://www.gestiopolis.com/teoria-contingencia-empresarial/>
- México, G. d. (14 de Marzo de 2020). *INFORME TÉCNICO COVID-19 14 MARZO 2020*. Obtenido de <https://presidente.gob.mx/informe-tecnico-covid-19-14-marzo-2020/>:  
<https://presidente.gob.mx/informe-tecnico-covid-19-14-marzo-2020/>
- Sánchez Mendiola, M. M. (2020). Retos educativos durante la pandemia COVID-19: una encuesta a profesores de la UNAM. *Revista Digital Universitaria*.
- Tabasco, U. J. (2018). *DACEA a sus 60 años testimonios históricos 1958-2018*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, DACEA a sus 60 años testimonios históricos 1958-2018, Departamento editorial de la UJAT, México, 2018, págs. 364-420.
- Tabasco, U. J. (20 de Marzo de 2020). <https://corat.mx/suspenden-clases-y-eventos-masivos-en-la-ujat/>. Obtenido de <https://corat.mx/suspenden-clases-y-eventos-masivos-en-la-ujat/>

# **Estrategias y procesos de adaptación de la empresa “Mariscos Chuchín” ante la pandemia SARS-CoV-2**

---

**KARINA MILENE GARCÍA LEAL**

**MAGALI MAFUD TOLEDO**

**MARCO ANTONIO ROMERO GUTIÉRREZ**

**JOSELYNE GUADALUPE PÉREZ HERNÁNDEZ**

**JORGE HUMBERTO RUIZ OVALLE**

Facultad de Contaduría y Administración, Campus I  
Universidad Autónoma de Chiapas, México

## Resumen

Las empresas familiares, principalmente Pymes en el estado de Chiapas, son importantes por la generación de empleos y en general para el desarrollo económico de una nación. La contingencia sanitaria por la pandemia por el virus COVID-19, generó en los investigadores gran dedicación en el tema. El presente capítulo inicia al identificar los aspectos que contribuyen a la permanencia de la microempresa familiar ante tal acontecimiento, destacando estrategias y procesos de adaptación de la empresa de alimentos, denominada “Mariscos Chuchín” que ha implementado cambios con su personal y su administración en general, conservando la calidad de su servicio y sus productos en el sur de la República Mexicana. La toma de decisiones oportuna, la firme estructura organizacional, adecuada comunicación interna, finanzas sanas, la fidelización de los clientes mediante la atención por diversos medios., así como el compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados han contribuido al éxito. El estudio es de enfoque cualitativo.

*Palabras clave:* Pymes, Pandemia, Estrategias, Restaurante, Permanencia.

## Introducción

Las empresas clasificadas como micro, pequeñas y medianas, denominadas Pymes, han contribuido al desarrollo económico de los países a nivel global, siendo incluido México y particularmente el estado de Chiapas ubicado al sur de la República.

Las micro, pequeñas y medianas empresas, necesitan con rapidez soluciones ante la contingencia sanitaria, ya que son fundamentales para el desarrollo económico del país, contribuyen al empleo y aportan al Producto Interno Bruto, en México, más del 99% del

total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales (SE, 2013).

La pandemia identificada como COVID-19, ha provocado afectaciones en diversos sectores, respecto a las actividades económicas, el impacto en las micro, pequeñas y medianas empresas ha sido alarmantes, en algunos casos han cerrado permanentemente su establecimiento o local comercial, al no poder subsistir sin ingresos y tener que hacer frente a los pagos de salarios, renta de local y pagos de servicios que son parte de los costos fijos del negocio. Sin embargo, también existen aquellas empresas que han permanecido pese a la contingencia sanitaria mundial, y es por ello que se analizan los casos de éxito, por llamarlos de alguna forma. El restaurante denominado “Mariscos Chuchín” es un ejemplo de estas empresas, siendo un negocio familiar con catorce años de operaciones manteniendo liquidez y solvencia.

En este documento se presentan datos estadísticos obtenidos de la encuesta sobre el impacto Económico generado por COVID-19 en las empresas, denominada ECOVID-IE, llevada a cabo por el INEGI (2020), en los meses de mayo a junio. Así como la descripción de la empresa que es objeto de estudio, se incluyen los aspectos generales, iniciando con el origen y descripción de la organización que incluye los antecedentes de la misma, del entorno empresarial y sanitario, así como las características particulares de la empresa como sus antecedentes, elementos de la organización, el impacto de la organización ante la pandemia, así como sus estrategias y procesos de adaptación que le permiten la supervivencia la empresa familiar identificada como caso de estudio con giro de restaurante

y que pueden ser un modelo para los empresarios que se encuentran con mayor estrés y con incertidumbre laboral para todo el personal, entre lo más importante.

### **Origen y descripción de la organización Mariscos Chuchín**

El negocio familiar de venta de cocteles de mariscos (cocina fría), inicia en el mes de febrero del año dos mil seis y permanece así durante seis meses, habiendo comenzado con un triciclo de carga para ventas ambulantes, sobre una banqueta en Tuxtla Gutiérrez, ciudad capital del estado de Chiapas. El negocio surge de la iniciativa de tres hermanos jóvenes con edades menores de treinta y tres años de edad, con espíritu emprendedor y originarios de la ciudad de Arriaga en el estado de Chiapas, quienes ya se encontraban radicando en Tuxtla Gutiérrez.

Debido a la aceptación de los clientes y las necesidades climáticas (época de lluvias), los tres hermanos, solicitan en renta el terreno donde diariamente se colocaba el triciclo, y lo acondicionan para poder ofrecer un mejor lugar y servicio con algunas mesas para los comensales, principalmente cocina caliente que permite aumentar la carta (menú) y agregaron los servicios sanitarios, entre los aspectos más importantes.

Se crea formalmente la microempresa, a partir del mes de agosto del mismo año, la empresa con giro de restaurante familiar con licencia de venta de bebidas alcohólicas, siendo el gerente general el joven Jorge Antonio y sus hermanas Candy y Liliana, apoyando en las diversas actividades con dos empleados más.

Después de cinco años de operaciones, adquieren un terreno para la construcción del restaurante que planearon con área de juegos infantiles, acceso con rampa para uso de



silla de ruedas, amplia carta y un aforo de 120 comensales distribuidos en dos secciones, frente al fraccionamiento el Campanario, del cual se toma la ubicación y referencia.

Inician actividades un año después, con local propio, con personal adicional, dos integrantes más de la familia, la mamá y el cuñado, además de dos personas adicionales; lo cual genera un cambio en la administración y se denominan, para diferenciar a los establecimientos como Centenario (local en renta) y Campanario (local propio), identificados así por su ubicación geográfica, ambos en la misma ciudad. Por decisión en consenso, el hermano sigue siendo el gerente y las decisiones se toman en conjunto, continuando como al inicio con los cuatro miembros de la familia núcleo y socios capitalistas.

#### **Análisis interno de la empresa en marcha respecto a reducción de costos.**

A doce años de operaciones, en el año 2018, teniendo mejores ventas y habiendo logrado un adecuado posicionamiento en la mente de los consumidores, en una de las reuniones semanales, con la empresa considerada como consolidada, identifican que contaban con mayores gastos principalmente en energía eléctrica y deciden hacer un cambio, para el establecimiento llamado Campanario, debido a que el local les pertenece, después de cotizar, realizan una inversión inteligente adquiriendo un sistema de paneles solares y una cámara de congelación para retirar los refrigeradores verticales que servían para conservación de los mariscos, aun cuando la inversión fue importante, el ahorro de energía y el pago de dicho servicio se redujo absolutamente, lo cual ha contribuido considerablemente en la disminución de costos hasta la actualidad, así como la reducción de merma, tiempos y movimientos en el manejo de los mariscos que se adquieren con

calidad de exportación con proveedor directamente de Puerto Arista, con empaques que favorecen al manejo más adecuado de los productos congelados.

Cada establecimiento (no son considerados matriz ni sucursal), cuenta con 2 meseros y 2 cocineras además de un barman, y los integrantes del núcleo familiar se encuentran en caja, y supervisando cocina y servicio, lo cual ha sido benéfico para la organización.

### **La organización de la empresa familiar.**

La empresa cuenta con un gerente general, el joven que emprendió el negocio con el apoyo de sus hermanas y su mamá, mismas que ya poseían habilidades y conocimientos sobre el manejo y preparación de cocteles de mariscos, debido a que aprendieron en su ciudad de origen en la cual desde niños conocieron el pequeño negocio de su mamá que ofrecía desde su casa únicamente para familiares y amigos, el cual solo tuvo operaciones durante ocho meses.

La marisquería Chuchín ya cuenta con manual administrativo de organización y gracias a ello todos conocen sus funciones y su mayor fortaleza es el fuerte lazo familiar y de respeto, lo cual hace que todo se maneje con orden, aun cuando existen momentos de no afinidad, se escucha cada idea y se somete a votación, existiendo valores de solidaridad, subsidiariedad, respeto y honestidad entre las más importantes. Realizan reuniones semanales, pero si cuando es necesario se organizan para exponer los asuntos que surgen de manera espontánea.

El slogan para Mariscos Chuchín es: “*Una ola de sabores*”, su logotipo es muy colorido y lo hace atractivo al ser un dibujo caricaturesco de un joven con gorra en color

azul rey, gafas de sol y traje de baño tipo bermuda en color rojo estampado, disfrutando una bebida colorida, se percibe en la playa con el sol y el mar en el fondo, así como una palmera, el letrero Chuchín hace la función de asiento y el acento de la palabra Chuchín es un cangrejo en color blanco. El logotipo ha tenido pequeños cambios, pero ha conservado su esencia de ambiente relajado, colorido (ambiente de playa). Cabe señalar que fue elaborado por un diseñador gráfico que les desarrolló el concepto del menú o carta y quien les proporciona servicios de diseño de volantes publicitarios, lonas y otros trabajos.

Realizan publicidad mediante una página de Facebook que contiene la ubicación geográfica y números telefónicos de los dos establecimientos, el de carretera a Chicoasén conocido como Centenario y el de Campanario, sin embargo, ha sido poco atendida por la organización, aun cuando los clientes si la consideran para lograr la ubicación geográfica del restaurante.

Respecto a servicios publicitarios, los adquieren ocasionalmente en radio, televisión local durante temporadas de fútbol y a través de la red social Facebook, siendo ésta última la de menor costo y gran impacto.

Cabe mencionar que, la toma de decisiones en la empresa familiar se hace en conjunto, participando tanto la madre como los tres hijos, debido a la cultura y las costumbres familiares el hijo funge como dueño, pero cada integrante de la familia tiene voz y voto, recibiendo equitativamente sus utilidades.

Los integrantes de la familia núcleo hacen rotación de funciones por periodos de dos semanas en ambos establecimientos.

Las propuestas de cambios, adaptaciones o innovaciones que considera cada uno se manifiesta en la reunión semanal y se toman acciones una vez que queda acordado por mayoría o por unanimidad.

Las actividades habían sido bien remuneradas, hasta marzo del año 2020, presentaban finanzas sanas, sin deudas ni créditos por pagar, pero ante la contingencia sanitaria debido al Covid-19, se toman decisiones inmediatas.

### **Aspectos generales de la pandemia por COVID-19 en México**

Los contagios, por el brote de enfermedad o epidemia por Coronavirus, llamado COVID-19, que se inicia en China, en la ciudad de Wuhan, dándose a conocer en diciembre del año 2019, como lo indica la Organización Mundial de la Salud (2019), se percibe como noticia internacional pero aún no se considera un problema de salud grave. Es hasta el 20 de enero del año 2020, que la Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2020) comunica que se había registrado una propagación rápida a escala comunitaria, regional e internacional, lo cual alertó y provocó inquietud debido a la rapidez, con la cual se da a conocer la noticia tanto formal como informal, a través de medios electrónicos.

La declaratoria de pandemia, que genera una situación alarmante para la sociedad en general, es la del día 30 de enero, fecha en la cual el Director general, Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, de la Organización Mundial de la Salud (OMS), declara que el brote de COVID-19, también denominado SARS-CoV-2, es una emergencia de salud pública y de importancia internacional, de conformidad con el Reglamento Sanitario Internacional del año 2005, el cual señala que tiene como finalidad y alcance el “prevenir la propagación internacional de enfermedades, proteger contra esa propagación, controlarla y

darle una respuesta de salud pública proporcionada y restringida a los riesgos para la salud pública y evitando al mismo tiempo las interferencias innecesarias con el tráfico y el comercio internacionales”. (OMS, 2016).

La Organización Mundial de la Salud, a través de su director general, el Dr. Adhanom, declara en rueda de prensa, en el mes de marzo, indicando que el COVID- 19 es una pandemia, informando que el número de casos fuera de China se había multiplicado por trece y que el número de países afectados se había triplicado, para ello era necesario tomar medidas preventivas, como lo indica la OMS (2020).

### **Decisiones del gobierno federal y del gobierno estatal.**

En México, el gobierno federal instruyó a las autoridades de Salud para dar a conocer los hallazgos sobre el tema de contagios, emitiendo un comunicado diariamente a las 19 horas presentando cifras de casos negativos, casos sospechosos, confirmados y defunciones.

Las fechas de la cuarentena se fueron modificando, lo que aparentemente serían dos semanas se fueron convirtiendo en cuatro meses, situación que generó problemas de diversas índoles como pérdidas económicas para los empresarios, principalmente de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), que se han visto en la necesidad de hacer recortes de personal debido a la falta de ingresos al cerrar negocios para evitar el contagio, situación que repercute no solo en las empresas sino en el personal desocupado ya que es despedido por falta de ingresos de los empresarios, provocando problemas sociales como inseguridad y de salud como la depresión.

Las empresas y organizaciones denominadas esenciales han continuado con sus operaciones, aunque de forma controlada o limitada.

### **El semáforo de riesgo epidemiológico.**

El gobierno mexicano, establece un semáforo de riesgo epidemiológico ante la contingencia sanitaria por el COVID, que es un sistema de monitoreo para regular el uso del espacio público, para lo cual implementa avisos respecto a cuatro colores indicativos, Rojo, Anaranjado, Amarillo y Verde. En la Tabla 1 se describe la situación y la instrucción de acuerdo con el color que indique el gobierno de cada estado para sus municipios.

**Tabla 1**

*Instrucciones del semáforo de riesgo epidemiológico*

Color	Instrucción	Descripción
Rojo	No salgas si no es estrictamente necesario	Se permitirán únicamente las actividades económicas esenciales, las personas puedan salir a caminar alrededor de sus domicilios durante el día.
Naranja	Si puedes, quédate en casa	Además de las actividades económicas esenciales, se permitirá que las empresas de las actividades económicas no esenciales trabajen con el 30% del personal para su funcionamiento, siempre tomando en cuenta las medidas de cuidado máximo para las personas con mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19.
Amarillo	Hay más actividades, pero con precaución.	Todas las actividades laborales están permitidas, cuidando a las personas con mayor riesgo de presentar un cuadro grave de COVID-19. El espacio público abierto se abre de forma regular, y los espacios públicos cerrados se pueden abrir con aforo reducido.
Verde	Todas las actividades con precaución*	Se permiten todas las actividades, incluidas las escolares.

Elaboración propia con datos del gobierno mexicano (Gobierno de México, 2020).

En México, el Diario oficial de la federación (DOF) de fecha 31 de marzo de 2020, se emite señalando las acciones extraordinarias en las regiones afectadas en todo el territorio nacional en materia de salubridad general para combatir la enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19) que inicialmente le llamaron coronavirus y posteriormente COVID-19. También hace una referencia al decreto publicado el 27 de

marzo del mismo año, se hace mención de que el Consejo de Salubridad General declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor a la epidemia generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), señalando que la Secretaría de Salud determinará todas las acciones que resulten necesarias para atender dicha emergencia, así como que la implementación de acciones dirigidas a controlar la enfermedad de acuerdo a las medidas siguientes: Suspensión inmediata del 30 de marzo al 30 de abril de 2020, de las actividades no esenciales para mitigar la dispersión y transmisión del virus, para disminuir la carga de enfermedad, así como sus complicaciones y la muerte en la población residente en el territorio nacional.

Las actividades consideradas como esenciales son aquellas directamente necesarias para atender la emergencia sanitaria como las de la rama médica, paramédica, administrativa y de apoyo al Sistema nacional de salud. También aquellas que participan en abasto, servicios y proveeduría que destacan al sector farmacéutico, manufactura de insumos, equipamiento médico y tecnologías para la atención de la salud; los involucrados en la disposición adecuada de los residuos peligrosos biológicos infecciosos (RPBI), así como la limpieza y sanitización.

De la misma forma señala otras como las involucradas en la seguridad pública y protección ciudadana, los sectores fundamentales de la economía como: financieros, de recaudación tributaria, distribución y venta de energéticos, distribución de agua potable, industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, alimentos preparados, mercados de alimentos y supermercados; así como servicios de transporte de pasajeros y carga; producción agrícola (sector primario), telecomunicaciones y medios de información y otros

como servicios de almacenamiento y cadena de frío de insumos esenciales: logística de aeropuertos, puertos y ferrocarriles y actividades cuya suspensión pueda tener efectos irreversibles para su continuación.

Dentro de los lugares o recintos en los cuales se realizan las actividades esenciales, se deberán observar las siguientes prácticas obligatorias:

1. No se realizarán reuniones o congregaciones de más de 50 personas.
2. Las personas deberán lavarse las manos frecuentemente.
3. Estornudo de etiqueta (cubriendo nariz y boca con un pañuelo desechable o con el antebrazo).
4. No saludar de beso, de mano o abrazo (saludo a distancia).
5. Todas las medidas emitidas por la Secretaría de Salud Federal.

Finalmente se exhorta a la población residente a permanecer en resguardo domiciliario corresponsable a la limitación voluntaria, como lo indica el DOF (2020).

Todas esas medidas han sido benéficas en lo general para la población, sin embargo, las afectaciones a las empresas de cualquier tamaño son evidentes.

Por su parte, la Secretaría de turismo del estado de Chiapas, en su portal (página web) difunde guías en apoyo a las empresas de esa rama económica, a través de una presentación individual por sector: Guías de turistas, hoteles, restaurantes, museos, eventos, transportes turísticos y transporte en lanchas. Señalan que durante las fechas comprendidas entre el 16 de marzo y el 19 de abril, se tomarán algunas medidas (SECTUR, 2020).

Los empresarios son notificados respecto al cierre de sus instalaciones por al menos dos semanas o hasta que haya una disminución en los contagios, tiempo que se va



modificando y durante esa espera se ven en la necesidad de tomar decisiones principalmente sobre sus empleados, los insumos para los productos que preparan y ofertan a sus clientes esencialmente los de servicios de hotelería y restaurantes. Se llevan a cabo cancelación de eventos, modificación de eventos y en algunos casos cambio de fechas. Respecto a la cancelación el impacto es mayor debido a que se tiene que hacer devolución de los pagos, afectando sus finanzas.

Actualmente, para la última semana del mes de julio ya puede comenzar con sus operaciones al 25%, este tipo de empresas.

### **Características generales del estado de Chiapas y las MiPyMes**

El desarrollo industrial de Chiapas no es muy avanzado, en cuanto al comercio, se observa que *cuenta* con todo tipo de establecimientos (Guía Turística, 2020).

El estado de Chiapas refleja un total de 304, 825 establecimientos con 1055,905 personas ocupadas. El 50.9% son establecimientos de comercio, el 35.5% de servicios, el 11.8% corresponde a manufactura y el 1.8% a otras actividades económicas. El comercio informal representa el 73.7% del total, dato que se proporciona por primera vez.

Las MiPyMes se distribuyen de la siguiente manera: las microempresas agrupan al 97.19%, 2.77% pequeñas y medianas, siendo el 0.04% las de tamaño Grande que agrupan a más de 251 personas. La edad promedio del personal ocupado es de 21 a 30 años con un 33 por ciento del personal total, según INEGI (2015).

**Tabla 2**  
*Estratificación de las MiPyMes*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Mediana	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
	Comercio	Desde 31 hasta 100	
	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde %100.01 hasta \$250
	Industria	Desde 51 hasta 250	

Fuentes: DOF (2016, 2009). \*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

El tamaño de la empresa se determina 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.

Con base en la investigación realizada para analizar la complejidad de la economía Chiapaneca, se ha detectado que en México existe un nivel de ingresos muy diverso entre una entidad y otra, por ejemplo, Chiapas se considera el estado más pobre y Nuevo León el de mayores ingresos, con un nivel de ingreso por habitante 4.5 veces mayor que el de Chiapas, asimismo se identificó que Chiapas ha registrado la tasa de crecimiento más baja en comparación con el resto de los estados (Hausmann, Cheston y Santos, 2015).

La economía del estado de Chiapas se encuentra en una etapa crítica, por sus propios indicadores productivos y por la inminente situación económica generada por la pandemia, lo cual requiere medidas urgentes para lograr la reactivación de los sectores productivos.

En los resultados que muestran Hausmann *et al.* (2015), sobre la economía de Chiapas, se puede notar que es un estado con una fuerte dependencia de transferencias federales y con una concentración de administración y servicios públicos en la capital, lugar

que posee una economía local muy distorsionada, existiendo mucho empleo público y un sector de servicios que se alimenta del gasto público.

Tuxtla Gutiérrez, sobresale del resto de los municipios, contando con la mayor concentración de empresas o como las denomina INEGI “unidades económicas”. En el censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, se identificó que en Tuxtla Gutiérrez se concentra el 19.4% del total de unidades económicas y casi 30% del personal ocupado en el estado.

### **Situación empresarial en Tuxtla Gutiérrez Chiapas.**

Los Censos Económicos 2019, INEGI (2020), indican que, en Tuxtla Gutiérrez, predominan los negocios de tamaño Micro, con un 97.19% de participación y que emplean a casi el 65% del personal ocupado de la entidad.

Tuxtla Gutiérrez, además de ser la capital del estado de Chiapas, cuenta con una gran cantidad de población, el 11.5% de la población estatal, en relación con las Unidades económicas representa al 19.4% del estado con 38,251 empresas o negocios.

Los sectores más importantes son el comercio, la manufactura y los servicios privados no financieros. (Secretaría de Economía, 2018). La actividad con mayor crecimiento es, dentro del sector comercio, servicio de preparación de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, las cuales reportan un crecimiento de 29.9%.

Del personal ocupado en el municipio representa el 27.9% del personal ocupado del estado, de los cuales el 40% son mujeres y el 60% hombres.

La Secretaría de Economía, proporciona información sobre la estratificación de MiPyMES, donde el enfoque de estudio de esta investigación, son las micro, pequeñas y medianas empresas, en particular del giro comercio y servicios.

Debido a que Tuxtla Gutiérrez representa la mayor concentración de entidades económicas del estado (INEGI, 2014), puede tener una gran afectación con base en los datos de la economía estatal.

De acuerdo con la información proporcionada por el INEGI (2019), en Tuxtla Gutiérrez existen 1,715 pequeñas empresas y 639 empresas medianas, dando un total de 2,354 PyMes.

#### **Enfoques externo e interno que impactan en las empresas.**

El empresario es el responsable de la puesta en marcha del negocio y también de la forma en que se va a enfrentar y adaptar al entorno, como lo señalan Lacayo y García (2010), estos factores son externos o factores internos.

Los factores externos son problemas de tipo macroeconómico, como la actual pandemia y sus consecuencias, donde el empresario no tiene influencia en la solución, a diferencia de los factores internos, en los cuales los problemas se derivan de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenece.

Con base en los enfoques que propone Palomo (2005), se puede identificar que las PYMES son afectadas desde fuera y dentro de la misma empresa, considerando un enfoque externo se hace referencia a todos aquellos aspectos, como inflación, tipo de cambio, tasas de interés y en este momento la pandemia COVID-19, donde la empresa no puede influir en busca de soluciones, por otra parte está el enfoque interno, que aborda todos los problemas

que se derivan de la gestión que se esté realizando en la empresa y ésta es responsable de la solución y la mejora, es decir, corresponde a los empresarios solucionar o tomar decisiones que le permitan mejorar su situación.

### **Características y retos de las empresas ante la pandemia.**

Lacayo y García (2010) identifican que las PYMES presentan una problemática con relación a las condiciones del entorno y de manera interna con las características del emprendedor o empresario y una eficiente gestión empresarial. El primer aspecto, determinado por las condiciones del entorno, incluye tres niveles; macro nivel, donde se exponen todas las reformas estructurales, política fiscal, monetaria, cambiaria, comercial y de promoción de la competencia, meta nivel, donde se observa todo lo relacionado con la gobernabilidad, cultura, organización social y estado de derecho y el meso nivel, donde se observa la infraestructura, medio ambiente, sistema financiero, de distribución de tecnología, leyes, reglamentos y requisitos administrativos para las actividades empresariales.

Con respecto al análisis del segundo aspecto general, que es el papel del emprendedor (sus características) y una adecuada y eficiente gestión empresarial; el emprendedor es la figura decisiva en el éxito y el rumbo que tome la empresa, en cuanto a la eficiencia en la gestión empresarial, es el empresario el que debe poseer los atributos propios de personalidad como carácter y competencias que permitan ser eficiente en la administración de su negocio.

Las empresas se han convertido en el centro de los estudios de la teoría administrativa, enfocándose en la perspectiva económica y en la gestión empresarial,

haciendo énfasis en las deficiencias en la gestión, la falta de asociatividad, influencias negativas del entorno, la falta de tiempo del empresario, ya que en muchas ocasiones antepone otros proyectos personales, restándole tiempo de calidad a su negocio y por último la falta de programas estratégicos de recursos humanos, como lo señala Zapata (2004).

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI (2019), da a conocer los resultados de la encuesta ENAPROCE 2018, que es la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, investigación que surge para dar seguimiento al trabajo realizado en el año 2015 por el INEGI, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), cuyo objetivo era obtener información nacional de las MiPyMes, respecto a sus habilidades gerenciales y de emprendimiento, las cadenas productivas globales, capacidades tecnológicas y de innovación así como los apoyos gubernamentales para contribuir al fomento de la cultura empresarial del país. Toman una muestra de 22,188 empresas de las cuales el 21% son de nueva creación por el impulso otorgado por el gobierno federal, que en el documento no se señala, y el 79%.

La encuesta sobre el impacto Económico generado por COVID-19 en las empresas, denominada ECOVID-IE, llevada a cabo por el INEGI (2020), en los meses de mayo a junio, considerando un muestreo probabilístico estratificado que incluyó empresas a nivel nacional consideradas con actividades esenciales y no esenciales, sin embargo, cabe señalar que se obtuvo respuesta de 4920 empresas, de las cuales se obtuvo información con entrevistas por vía telefónica entre los meses de mayo y junio del presente año 2020. Las

empresas que contribuyeron a generar la información fueron: 1825 empresas grandes, 1360 corresponden a pequeñas y medianas y 1735 a microempresas. Respecto al tipo de actividad, 2058 corresponden a unidades económicas con actividades esenciales y 2862 fueron de empresas con actividades no esenciales. Hubo errores de no respuesta, esto en virtud de que 6583 empresas no proporcionaron información por un lado debido a la falta correcta de un número telefónico para llevar a cabo la encuesta, por otro un 55% no contestaron, así como un 10% se negó a proporcionar información y el 5% tuvieron cierres temporales.

Las empresas consideradas en un inicio son las que cuentan con instalaciones fijas que realizan actividades económicas de industria, comercio y servicios, en las de industria se consideró minería, electricidad, suministro de agua y gas, construcción y manufactura), en comercio al por mayor y al por menor y en servicios se incluyó transporte.

El esfuerzo fue importante; sin embargo, se puede observar que, de 1873,654 empresas, divididas en 926,502 con actividades esenciales y 947062 no esenciales, la muestra incluyó a menos del 1 por ciento, quedando de la siguiente forma: 1825 empresas grandes, 1360 pequeñas y medianas y 1735 microempresas, esto considerando únicamente el número de empleados para su estratificación.

El 59.6% instrumentó paros técnicos o cierres temporales, de los cuales el 93.4% están clasificadas como microempresas, el 5.9% fueron medianas y pequeñas y solo el 0.7% en el rango de grandes empresas. Dentro de los principales hallazgos, el INEGI (2020) señala que el 88.6% de las empresas implementaron medidas sanitarias, principalmente con protección a su personal y la desinfección de sus instalaciones. El

60.2% instrumentó acciones operativas como el servicio a domicilio en el 45% de los casos, el trabajo en casa (home office) en el 94.7% de las empresas grandes. Casi el 60% realizó cierres temporales o paros técnicos y en muchos casos con una duración mayor a 3 semanas. Las que presentaron afectaciones de tipo económico fueron el 93.2%, principalmente en la disminución de sus ingresos, sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Dada la importancia que el sector empresarial de Tuxtla Gutiérrez representa para la economía del estado, es necesario identificar los factores del entorno en el que se desarrollan dichas empresas así como las deficiencias en la gestión de recursos humanos, para determinar la relación con la productividad de cada persona, esto resulta urgente, ya que las PYMES están sumergidas en un círculo vicioso de baja productividad de la mano de obra, bajos ingresos y casi nula capacidad de reinversión (Saavedra y Tapia, 2012).

Tuxtla Gutiérrez, Tapachula y San Cristóbal de las Casas, son los municipios con mayor número de población y presentan los mayores ingresos per cápita y en específico Tuxtla Gutiérrez, aun siendo una de las ciudades más prósperas, presenta una tasa de pobreza del 43%, asimismo la ciudad capital cuenta con un nivel de producción por habitante 8.5 veces mayor al de Aldama y Mitontic, los municipios más pobres (Hausmann *et al.*, 2015).

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en Chiapas representan el motor de desarrollo económico en el estado, y son generadoras de empleo y se busca que sean competitivas y permanentes (Romero, 2014). Alrededor de 150 mil unidades económicas, de las cuales el 99% corresponden a las MIPYMES, el 97% son microempresas, como dio a



conocer el Secretario de Economía del estado, Ovidio Cortázar, situación que era favorable y de gran apoyo en ese momento principalmente en apoyo a los jóvenes emprendedores, situación que se mantuvo por pocos años.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (2018), indica que la población de Tuxtla Gutiérrez corresponde a 737,215 personas, contando con un Producto interno bruto per cápita (miles de pesos 2014) de \$51.81 y únicamente el 0.25% de la población cuenta con educación superior (población de 25 años o más).

El Producto Interno Bruto del estado de Chiapas presentó una caída del 3.1%, en el año 2018, como señala Cruz Montalvo, en entrevista a Alegría (2014), considerando que las actividades que más decrecieron fueron las primarias y secundarias. Asimismo, se han perdido 82 mil empleos sólo en las entidades gubernamentales por lo que se hizo presenta la falta de circulante en la entidad, representando más de 287 millones de pesos mensuales por salarios.

Anualmente egresan más de diez mil alumnos en Chiapas, mismos que buscarán un espacio en el mundo laboral, visualizándose esto como una incertidumbre ya que de los 33,000 empleos que se planeaban generar para el 2017, sólo se crearon 4,073 (Alegría, 2014). Aun cuando el mayor empleador es el gobierno, en la actualidad se han percibido una gran cantidad de desempleados y cada año, como ya se indicó, se eleva el número de egresados buscando un empleo, situación que va generando otro tipo de problemas como inseguridad, gran cantidad de empleos y negocios informales y de ambulante, solo por señalar algunos.

### **Impacto de la contingencia en la organización**

Respecto a la indicación de los cierres temporales, señalados por las autoridades del sector salud, estos fueron programados por periodos variados a plazo inmediato, de 1 a 5 días, de 6 a 10 días, de 11 a 15 días, de 16 a 20 días y de 21 o más días, de acuerdo al comportamiento de los contagios por zonas del país y sobre la marcha, es decir, ante una situación desconocida, fueron tomando decisiones a nivel Federal y haciendo adaptaciones en los 32 estados, lo cual generó afectaciones en su economía sin distingo de tamaño (por número de empleados). Aun cuando no se reportó que hubo cierres que rebasaron los 50 días, esto existió y muchos empresarios se encuentran valorando debido a que las reincorporación a sus actividades dependen del semáforo que les indican a nivel estatal, que pueden aperturar al 25% o hasta el 50%, que en relación a su punto de equilibrio en ocasiones no es conveniente y los escenarios no son favorables, sin embargo, algunos empresarios esperan que el gobierno otorgue apoyos principalmente en aspectos de subsidios a la nómina, reducciones o exenciones fiscales, aplazamiento de pago de servicios y créditos entre los más importantes.

El impacto fue negativo debido a que los ingresos y utilidades se afectaron debido al cierre de operaciones, que era incierto y en un primer momento se consideró que podría ser unos días hasta que se identificó que después de un mes sin ingresos y muchos costos fijos que cubrir, tendrían que buscar alternativas para su permanencia en el mercado.

### **Respuesta organizacional innovadora de Mariscos Chuchín**

Como estrategias de adaptación y permanencia ante la pandemia, en un primer momento, por aviso de las autoridades sanitarias municipales, se realiza el cierre del

establecimiento, lo cual provoca una reunión familiar para tomar decisiones, de la cual acuerdan varias estrategias:

- Estrategia de administración de recursos humanos respecto a la seguridad laboral, salud y protección.
- Estrategia de marketing para reactivar las ventas.
- Estrategia de reducción de costos

#### **El desarrollo de las estrategias.**

Como estrategia en la administración de los recursos humanos, se inicia realizando una clasificación del personal, para identificar si se cuenta con personal en riesgo; posteriormente, ya identificado que no se cuenta con adultos mayores de 60 años y no hay mujeres en estado de gravidez ni personal con factores de alguna patología o enfermedad que se considere en riesgo, se elabora un rol para la rotación del personal de los dos establecimientos por dos semanas alternando trabajo y descanso, pero con pago para todos, en apoyo a los empleados.

Esta primera decisión fue de solidaridad con sus empleados, para conservarlos y continuar con el pago de su salario total; el primer mes fue de prueba y observaron lo difícil de cubrir los costos sin ingresos. En una segunda reunión, acuerdan, en consenso con los empleados, reactivar operaciones, apoyando en la producción y ventas hacia un grupo de clientes que tendrían que considerar buscar por diversos medios como organización. Decidieron empezar operaciones únicamente con el servicio a domicilio que tuvieron que implementar ante la necesidad, trabajando a puerta cerrada.

Consideraron que requerían como estrategias de marketing para incrementar las ventas, para llevar esto a cabo primero tuvieron que invertir y realizar limpieza y desinfección como lo indicaron las autoridades de la Secretaría de Salud.

1. La adquisición de equipos de protección para todos los empleados, incluyendo a los miembros de la familia. La adquisición de productos para desinfectar el local propio, identificado como Campanario, que se decide entrará en operaciones en cuanto la autoridad lo permita.
2. Deciden retirar los insumos y alimentos que se encontraban en el local rentado, identificado como Centenario, excepto mobiliario; por el cual se paga renta y los servicios completos de energía eléctrica con Comisión Federal de Electricidad y servicios municipales de agua potable y alcantarillado, ya que permanecería cerrado o suspendido.
3. La novedad al implementar el servicio a domicilio los motivó a establecer alianzas, es decir, un acuerdo con personas externas, debido a que no contaban con ese tipo de servicio ni equipo de reparto, antes de la pandemia la empresa únicamente proporcionaba el servicio llamado “para llevar”. En un periodo corto, hicieron alianzas con dos repartidores externos a la empresa, de esa manera evitaron la inversión de activo (en equipo de reparto).
4. Como estrategia de ventas y difusión incrementaron el uso de redes sociales como Facebook (ya la utilizaban, pero con poca atención) y el uso de Whatsapp (activando la ubicación y dando seguimiento a las entregas), así como llamadas vía telefónica, permitiendo conservar a todos los empleados debido a una respuesta

inmediata de los clientes. Cabe señalar que no contaban con un directorio de clientes, pero al recibir los pedidos comenzaron a solicitar los datos de nombre del cliente, número telefónico y ubicación (al menos para la entrega). Generan acercamiento a los clientes, quienes les hacen recomendaciones importantes ante los cambios y uno de los resultados importantes fue la fidelización de los clientes, siendo el otro resultado muy favorable el preservar y mantener el capital humano.

5. Las ventajas de implementar adaptaciones ante la contingencia sanitaria fueron positivas. Continuando con las indicaciones de la Secretaría de Salud y el gobierno del estado de Chiapas, iniciaron la apertura de los dos establecimientos ahora con el servicio a domicilio, se envía en motocicleta, ya se cuenta con un directorio de clientes y el personal se ha manifestado agradecido por el apoyo.

Dentro de los aspectos que se consideran como éxito de permanencia ante la contingencia sanitaria son:

1. el manejo de finanzas sanas, con liquidez y solvencia, no contar con créditos bancarios, ni otros pagos fijos como el pertenecer a una asociación empresarial.
2. evitar costos excesivos por energía eléctrica, al haber decidido invertir en su momento en instalación de paneles solares y el acuerdo logrado con el no pago de renta por un mes, por el cierre de uno de sus establecimientos, el ubicado en el de Centenario.
3. lograr alianzas estratégicas o comerciales.

A la organización le ha retribuido favorablemente adaptarse, contribuyendo a soportar la falta de ingresos en un periodo y el tomar medidas de reactivación de sus

operaciones en forma parcial, logrando compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados, así como la fidelización de los clientes que se sienten atendidos, importantes y satisfechos por el trato más personal y amable en el momento más vulnerable.

### **Conclusiones**

En la empresa familiar denominada Mariscos Chuchín, con la orden del cierre de establecimientos por parte de las autoridades de salud, se reúnen los cuatro integrantes de la empresa familiar, toman decisiones con acciones inmediatas, pero con el análisis y consenso de cada reunión, debido al ordenamiento del Gobierno, respecto al cierre total en ambos establecimientos, siendo incosteable el pago de salarios y renta del local de uno de sus establecimientos. Como primera estrategia se realiza la rotación del personal, sin despidos.

En el caso del otro local ubicado en el Campanario, que no tiene costo fijo de pago de renta (por ser propiedad de los hermanos empresarios), ni pago de energía eléctrica (por contar con paneles solares), el mayor problema era el pago de los sueldos sin tener ingresos, además de la incertidumbre. Los retos que enfrentan las empresas son fuertes, ya que en lo general el pago de nómina con ventas muy por debajo de su punto de equilibrio, no les permite recuperar costos o en algunos casos, la utilidad es mínima.

Es muy importante que el empresario sea consciente del entorno que le rodea, con la finalidad de identificar sus potencialidades que le permitan plantear estrategias que le ayuden a fortalecer su organización aprovechando las oportunidades que le puede brindar este entorno, aun cuando se muestra adverso, la fidelización de los empleados y el contar con manuales administrativos de organización y procedimientos son de gran utilidad. La

reducción de costos fijos es muy importante y el establecer alianzas estratégicas o comerciales con otras empresas, como en este caso que permitió evitar la inversión para la cual no estaban preparados y lograron implementar el servicio de entrega a domicilio gracias a este tipo de negociaciones inmediatas con una microempresa de reparto, estrechamente relacionado con el mayor uso de redes sociales como *Facebook* y *whatsapp*, es una importante estrategia de *marketing*. La desinfección de áreas y limpieza más frecuente también es un aspecto favorable, tanto para la seguridad e higiene de todo el personal como para los clientes conservando la imagen de la empresa.

Debido a que Tuxtla Gutiérrez es el principal motor económico de Chiapas, resulta urgente analizar las problemáticas, tanto en el micro como en el macro entorno, estar atentos, actuar inmediatamente y buscar opciones que contribuyan a su mejoramiento organizacional y productivo, en consenso con sus empleados y todos aquellos que formen parte de la empresa, incluidos de forma importante los proveedores y clientes. Lograr la fidelización de los clientes, mediante la atención por diversos medios, así también, el compromiso y sentido de pertenencia por parte de los empleados como consecuencia del trato digno para su protección e inclusión en la toma de decisiones. Otro aspecto importante, son las alianzas estratégicas, consideradas como indispensables en los momentos que se presentan situaciones emergentes.

De lo anterior se pueden generar nuevas investigaciones ya sea centradas en la fidelización de clientes, la reducción de costos sin despidos, los medios para su comunicación efectiva y la parte de la fuerza de ventas que ha fortalecido a la empresa y que puede ser aplicado a otras micro, pequeñas y medianas empresas de cualquier país.

## Referencias

- Alegría, A. (2018). El PIB en Chiapas cayó 3.1 por ciento en 2018. *Cuarto Poder*. Consultado el 22 de enero de 2020 de <https://www.cuartopoder.mx/chiapas/el-pib-en-chiapas-cayo-31-por-ciento-en-2018/268849/>
- Diario Oficial de la Federación. DOF (2009). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Consultado el 12 de enero de 2020 en [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)
- Diario Oficial de la Federación. DOF (2016). Reglas de operación del fondo nacional del emprendedor para el ejercicio fiscal 2017. Consultado el 12 de diciembre de 2018 en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5468221&fecha=30/12/2016)
- Diario Oficial de la Federación. DOF (2020). Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2. Consultado el 11 de abril de 2020 en [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true)
- Gobierno de México. (2020). Covid-19. Semáforo de riesgo epidemiológico. Consultado el 30 de abril de 2020 en <https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>
- Hausmann, R., Cheston, T., y Santos, M.A. (2015). La complejidad económica de Chiapas. *Working Papers*. Center of International Development at Harvard University. Consultado el 20 de julio de 2020. Disponible en [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_aal2011/cd/62c.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/62c.pdf)



<http://www.turismochiapas.gob.mx/institucional/media/covid-19/guia-covid19-restaurante-secturchiapas.pdf>

[https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/cid\\_wp\\_302.pdf](https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/cid_wp_302.pdf)

<https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>.

Instituto Mexicano para la Competitividad (2018). Índice de Competitividad Urbana

IMCO. Datos a 2014. Consultado el 28 de julio de 2020 en

<https://imco.org.mx/indices/reeleccion-municipal-y-rendicion-de-cuentas/resultados/entidad/010-tuxtla-gutierrez>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Encuesta Nacional sobre

Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

(ENAPROCE) 2018. INEGI. México. Consultado del 12 de febrero de 2020.

Disponible en sitio web

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). Encuesta sobre el Impacto Económico

Generado por COVID-19 en las Empresas 2020. Síntesis metodológica. INEGI.

México. Consultado el 2 de agosto de 2020 en

<https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/2020/>

Lacayo, M.H., y García, S. L. (2010). Principales problemas que impiden la permanencia y

crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. Consultado el 12 de

enero de 2019. Recuperado de

OMS (2016). Reglamento Sanitario Internacional. 3ª. Edición. Consultado el 31 de julio de

2020 de <https://www.who.int/es/dg>.

OMS(sf). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19) Consultado el 31 de julio de 2020 de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>.

OPS, 2020. Semáforo de riesgo epidemiológico, consultado el 21 de julio de 2020 de <https://www.paho.org/es/tag/informes-situacion-covid-19->.

Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las pymes. *Ingenieros*, 8(28), 25-31.

Romero, G. (11 de diciembre de 2014). MIPyMes motor económico de Chiapas. *Excelsior*. Disponible en [www.excelsior.com.mx/nacional/2014/12/11/997131](http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/12/11/997131) . Consultado el 15 de febrero de 2019.

Saavedra, M.L., y Tapia, B. (2012). El entorno Sociocultural y la competitividad de la Pyme en México. *Panorama Socioeconómico*, 30(44), 4-24.

SECTUR (2020). La guía de medidas prácticas para el sector turístico Consultado el 28 de julio de 2020, disponible en

Zapata, E.E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial: Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135. Consultado el 28 de julio de 2020 en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>.

# **Innovación organizacional, clave para enfrentar la pandemia por COVID-19: Estudio de caso**

---

**MARTHA BEATRIZ SANTA ANA ESCOBAR**

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y Administración  
de Manzanillo, México Hugo Martín Moreno Zacarías

**AURELIO DENIZ GUÍZAR**

Universidad de Colima, Facultad de Contabilidad y  
Administración de Tecomán, México

## Resumen

El objetivo general de esta investigación es analizar cómo la empresa W. Group Manzanillo implementó alternativas innovadoras para continuar con sus operaciones ante la crisis ocasionada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19). Para lo cual, se realizó un estudio de caso empleando la metodología cualitativa, a través de una entrevista en profundidad aplicada al Gerente de Recursos Humanos.

Los resultados se organizaron en tres secciones: los impactos ocasionados por la pandemia, las medidas implementadas por la empresa para hacer frente a los impactos, y la que los autores consideran como respuesta innovadora. Las conclusiones dan respuesta a las preguntas de investigación, describiendo los hallazgos identificados, con lo que se alcanza el objetivo planteado al inicio de la investigación.

*Palabras clave:* Innovación organizacional, impactos económicos, impactos emocionales, impactos operativos, pandemia y COVID-19.

## Introducción

La actividad comercial es prioritaria para los países, la globalización permite que cada país se especialice en los bienes, en los que posee ventajas competitivas, permitiendo con ello exportar sus excedentes e importar los productos en los cuales no posee dichas ventajas (Santa Ana, López y Deniz, 2019). De acuerdo con los indicadores del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2021), en diciembre de 2020, México tuvo exportaciones por 43,163.409 millones de dólares, e importaciones por 36,901.447, lo cual refleja la importancia de la actividad comercial para el desarrollo

económico del país, contribuyendo a la generación de fuentes de trabajo y por ende, propiciando una mejor calidad de vida para para sus habitantes.

El puerto de Manzanillo se ubica en el Estado de Colima, dentro de la República Mexicana, en la costa del Océano Pacífico, constituye la principal entrada para el manejo de mercancías en el comercio internacional en las zonas Centro y Bajío de la República Mexicana, las que representan el 67% del producto Interno Bruto del país y donde habita el 55% de la población. Además, permite la mayor entrada de contenedores a México, con una participación del 68% en el Pacífico Mexicano y el 46% en todo el país. El recinto portuario de Manzanillo cuenta con 437 hectáreas que incluyen zona de aguas, muelles y almacenamiento; actualmente tiene 19 posiciones de atraque (14 comerciales, 3 para hidrocarburos y 2 para cruceros). Cuenta con 6.20 kilómetros de vialidades internas y 24.70 kilómetros de vías férreas para el movimiento de las mercancías dentro del puerto, lo que permite el desalojo adecuado y seguro de las cargas que transitan en esas áreas (API, Manzanillo, 2021). Aunado a esto, Manzanillo cuenta con una gran cantidad de empresas que contribuyen a facilitar el manejo de las mercancías, tales como agencias aduanales, agencias navieras, transportistas, aseguradoras, empresas de almacenaje, operadoras portuarias y diversas dependencias gubernamentales.

En el presente trabajo nos enfocamos a una empresa del ramo portuario que contribuye al desarrollo comercial de nuestro país: W. Group Manzanillo. La cual se ubica en el puerto de Manzanillo, Colima, México; y se dedica al agenciamiento aduanal y a la logística desde el año de 1938. Con una tradición de más de ochenta años y fundada por una familia manzanillense, la historia comenzó con Don Alfredo W. T., quien, como agente

de buques en Petróleos Mexicanos aprendió lo necesario para iniciar su propia empresa que incluyó recibimiento, avituallamiento, agenciamiento, cabotaje y un sin fin de actividades logísticas. Posteriormente, su hijo Don Guillermo W. R., con perspicacia y dedicación se atrevió a desafiar a los mares en la búsqueda del éxito global para la empresa; su trayectoria logró generar una sinergia de 360° con la industria mediante su liderazgo y pensamiento estratégico, dejando como legado la filosofía que actualmente sigue vigente: el interés constante por brindar siempre una atención inigualable.

W. Group Manzanillo ha mantenido este compromiso a través del tiempo para modernizarse con tecnología de vanguardia en equipos de cómputo y telecomunicaciones, en donde el objetivo primordial es la satisfacción de los clientes; todo el equipo humano de la agencia se enfoca a diario en servir y apoyar incondicionalmente las operaciones nacionales e internacionales de comercio internacional. Cuenta con casi 300 colaboradores que se ubican en los diferentes departamentos que tiene la empresa. Además, tiene filiales en los puertos de Altamira, Veracruz y Lázaro Cárdenas, y oficinas y personal In House en las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey y Aguascalientes. La diversidad de oferta de servicios en el comercio internacional ha posicionado a nivel mundial a la empresa W. Group Manzanillo como empresa líder del ramo.

La enfermedad por COVID-19 ocasionada por el virus SARS-CoV-2, que se originó en Wuhan, China en diciembre de 2019, y que el 11 de marzo de 2020 fue considerada por la OMS como una pandemia (Organización Mundial de la Salud, 2021), obligó al Gobierno Mexicano a implementar acciones a fin de combatir la emergencia sanitaria, por lo que la Secretaría de Salud emitió el 24 de marzo de 2020 el Acuerdo por el

que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2, en el que se estableció evitar la asistencia a los centros de trabajo por parte de adultos mayores de 65 años y grupos de personas con riesgo a desarrollar la enfermedad grave o morir a causa de ella, así como a suspender temporalmente las actividades que involucren la concentración física y el desplazamiento de personas, entre otras (Diario Oficial de la Federación, 2020a); por lo que la empresa W. Group Manzanillo se vio obligada a realizar cambios en su forma de trabajo atendiendo a estas medidas sanitarias, y envió al 80% de su personal a trabajar desde casa asistiendo el restante a la empresa, implementando con esto el teletrabajo o home office, que Martínez, Pérez, De Luis y Vela (2006) afirman que se realiza a través del uso de las tecnologías de información y comunicaciones donde el personal de la empresa puede trabajar a distancia, y lo conciben en tres modalidades: trabajo a domicilio, teletrabajo móvil, y trabajo en oficinas satélites o telecentros; siendo el primero de ellos, el trabajo a domicilio, el que se refiere a empleados que trabajan desde su casa de forma regular o utilizan su casa como base de trabajo. Mientras que para la Organización Internacional del Trabajo (2011) el teletrabajo tiene múltiples facetas jurídicas, ya que puede ser una actividad empresarial, de prestación de servicios o trabajo autónomo; como un contrato de cooperación, o como un contrato de trabajo descentralizado; concuerda con Martínez, et al. (2006) en considerar que el trabajo a domicilio lo realiza una persona en su domicilio o en otros lugares distintos al domicilio del empleador, a cambio de una remuneración, para elaborar un producto o prestar algún

servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quien proporcione el equipo, los materiales o cualquier otro elemento utilizado.

En el mismo sentido, la empresa tuvo que adoptar las medidas establecidas de manera obligatoria en el artículo primero, fracción III, del Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2, publicado por el Secretario de Salud, el 31 de marzo de 2020 en el Diario Oficial de la Federación; el cual señala que en todos los lugares donde existan actividades esenciales deberán observarse las siguientes prácticas: no realizar reuniones de más de 50 personas, lavarse las manos frecuentemente, estornudar o toser utilizando un pañuelo o en la parte interna del codo, saludar a distancia y seguir todas las medidas que emita la Secretaría de Salud Federal (Diario Oficial de la Federación, 2020b).

Los impactos que estas medidas han tenido en las empresas mexicanas han sido diferentes, dependiendo del giro y tamaño de las mismas, Aguilar (2020) menciona que en caso de una gran crisis, las micro, pequeñas y medianas empresas serán las que sufran mayores impactos. Sin embargo esta crisis no es sólo local, sino que de acuerdo con la CEPAL (2020a) afecta a todos los países del mundo, las medidas impuestas por los gobiernos implican restricciones y contactos sociales que disminuyen las actividades productivas, y han afectado gravemente a sectores relacionados con el turismo, espectáculos, hoteles, restaurantes, transporte y servicios personales; estimando que 2.7 millones de empresas formales en América Latina y el Caribe podrían cerrar ocasionando una pérdida de 8.5 millones de empleos; debido a que las medidas adoptadas por los gobiernos de los países han provocado despidos y cierres masivos de empresas.



En el sector del comercio internacional, que es en donde se desarrolla la empresa objeto de estudio, el problema no fue menor, ya que de acuerdo con la CEPAL (2020b, p.3) “el valor de las exportaciones e importaciones de bienes se redujo un 17% entre enero y mayo de 2020, en comparación con el mismo período de 2019”, lo cual impactó directamente en las empresas portuarias debido a la disminución de sus operaciones. De acuerdo con Zanela (2021) los 14 puertos federales en México tuvieron una contracción de 6% de sus ingresos en el año 2020, respecto a los obtenidos en el año anterior; en el caso del puerto de Manzanillo, éste tuvo una disminución de 2.5%, en relación con el año 2019.

Turbay-Posada (2013) afirma que la organización debe ser innovadora para hacer frente a los cambios del entorno y poder adaptar sus estructuras y procesos para mantener su competitividad. En este sentido el objetivo general de la investigación es analizar cómo la empresa W. Group Manzanillo implementó alternativas innovadoras para continuar con sus operaciones ante la crisis ocasionada por el virus SARS-CoV-2.

Para lo cual se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuál es el papel que desempeña la innovación organizacional ante la situación de la pandemia por COVID-19?
- ¿Cuáles son los impactos que la pandemia por COVID-19 ha tenido en la empresa W. Group Manzanillo?
- ¿Cuáles han sido las medidas que la empresa W. Group Manzanillo ha tenido que implementar para hacer frente a la pandemia?
- ¿Cuál es la respuesta innovadora organizacional que ha tenido resultados relevantes para la empresa W. Group Manzanillo?

Esta investigación tiene relevancia porque al generar y difundir experiencias de las empresas que se han adaptado a esta crisis, puede ayudar a otras a sobrevivir. Se considera que W. Group Manzanillo es una empresa líder en el sector portuario que ha sabido adaptarse a la situación actual y que lejos de disminuir sus operaciones, éstas se incrementaron en el último año, demostrando con ello que puede ser un buen ejemplo para otras empresas. Sobre todo, llaman la atención las medidas innovadoras implementadas, donde se observa que en todo momento se cuidó la salud de los colaboradores, y se les otorgó la confianza requerida para que pudieran laborar desde sus hogares.

Los resultados de esta investigación se presentan en cinco apartados: en la *introducción* se presenta el contexto referencial del estudio de caso, así como el objetivo general y las preguntas de investigación. El apartado del *contexto teórico* muestra la noción de innovación organizacional y la importancia para las empresas, al finalizar el apartado se elabora la concepción de los autores, a partir de los conceptos teóricos mencionados. En *metodología* se explica el proceso de la investigación, mientras que el apartado de *resultados* se organiza en función de tres secciones: los impactos de la pandemia, las medidas implementadas y la respuesta innovadora de la empresa; y finalmente se encuentran las *conclusiones*, las cuales dan respuesta a las preguntas de investigación, al mismo tiempo que resaltan los resultados más significativos.

### **Contexto teórico**

Esta investigación se fundamenta en la innovación organizacional, de acuerdo con *Los expertos en economía industrial* (citado en González-Romá, 2008, p. 32) “la innovación está en la base del crecimiento económico y de la productividad de los países.

Los países que generen estrategias de promoción de la innovación serán los que aseguren su crecimiento y la competencia con otros países de bajo coste productivo”. Las organizaciones más innovadoras son más rentables, crecen más rápido, crean más empleos y son más productivas que sus competidores que no innovan (Franko, 1989; Capon et al. 1992; Baldwin and Da Pont, 1993; citados en Dougherty, 2006, p. 598).

West y Farr (citados por González-Romá, 2008, p. 32) definen la innovación en el trabajo como “la introducción e implantación intencional en un puesto de trabajo, equipo, u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para este puesto, equipo, u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización”. Al respecto Dougherty (2006) propone cuatro principios para lograr la innovación en las organizaciones: que el trabajo sea real y realizado por todos, no sólo por los obreros; que en lugar de dividir el trabajo a través de una técnica establecida, se haga en torno al conocimiento y aprendizaje; que en lugar de la eficiencia estática, se resalten los procesos novedosos de trabajo, y finalmente que en lugar de la estandarización, se activen estándares emergentes negociados y reconciliados como procedimientos de trabajo.

Por otra parte, Arraut (2008) considera que la innovación organizacional se puede dar de 3 formas, las cuales pueden ir juntas o separadas: a) mejora en la práctica de la organización, b) mejora en la estructura de la organización, y en las c) relaciones externas. Además, concluye que los sistemas gerenciales permiten mejorar la capacidad de innovación de las empresas; y que la planeación estratégica y los sistemas de calidad son campos adecuados para generar la innovación. Mientras que Schilling (cit. en Romo, J.R., Tarango, J. y Murguía, P., 2010, párr. 4) menciona que la innovación es el “elemento más

crítico para el éxito de cualquier organización, en virtud del papel que juega como fuente de ventajas competitivas y su creciente importancia se ha debido en parte a la globalización de los mercados y a los avances en las tecnologías de la información”.

La innovación como la manifiestan los autores es un elemento clave para lograr una ventaja competitiva y asegurar la permanencia de la empresa, pero ésta ha sido considerada como un proceso planeado que tiene su base en el análisis del entorno para adaptarse a los cambios sociales, culturales, económicos, políticos, tecnológicos, etc. Sin embargo, la pandemia por COVID-19 fue una sacudida al status-quo de las empresas mexicanas (y globales), ya que tuvieron que innovar rápidamente para mantener su flujo de trabajo; en este caso no hubo un proceso planeado para responder a la situación. Además, algunas innovaciones fueron realmente medidas obligatorias establecidas por parte de las autoridades gubernamentales para permitir que las empresas continuaran laborando.

### **Metodología**

Esta investigación es básica, social, descriptiva y cualitativa. Su objetivo es la generación de conocimiento y describe los impactos y medidas implementadas por la empresa W. Group Manzanillo ante la situación ocasionada por el COVID-19.

La técnica empleada es la entrevista en profundidad, para lo cual se diseñó una guía de preguntas que fue aplicada vía Zoom, al Gerente de Recursos Humanos de la empresa; dicha entrevista fue grabada y posteriormente se transcribió a fin de tener la información precisa.

Para el análisis de los datos se identificaron dentro de la transcripción de la entrevista las categorías necesarias para dar respuesta a las preguntas de investigación,

posteriormente se vació la información a una matriz de resultados de categorías como herramienta para organizar la información y poder plasmar los resultados en el siguiente apartado.

## **Resultados**

Con la finalidad de clarificar los resultados de la investigación, éstos se organizaron en tres secciones, en la primera se analiza el impacto que la pandemia tuvo en la empresa, enseguida se describen las medidas implementadas, y finalmente se identifica la respuesta innovadora que ayudó a la empresa a superar esta situación.

### **Impactos de la contingencia de salud por el virus SARS-CoV-2.**

W. Group Manzanillo se vio afectada fundamentalmente en tres aspectos: económico, emocional y operativo, los cuales se describen a continuación y se observan en la figura 1.

Económico. Al inicio de la pandemia W. Group Manzanillo se encontró con problemas económicos porque el volumen de operaciones disminuyó aproximadamente un 30%, debido a que los clientes que importan mercancías chinas suspendieron sus actividades por motivo de la enfermedad originada por el virus SARS-CoV-2, además de que se atravesaron los festejos por el año nuevo chino (del 25 de enero al 11 de febrero de 2020) y durante ese periodo hay movimientos de mercancía en aquel país; sin embargo conforme se ha ido resolviendo la situación ocasionada por el COVID-19, la carga de trabajo ha vuelto a la normalidad (GRH<sup>1</sup>, comunicación personal, 2020).

---

<sup>1</sup> Gerente de Recursos Humanos de W. Group Manzanillo

No obstante que el volumen de operaciones se ha normalizado equiparándose con años anteriores, surgió un nuevo problema: la cobranza, ya que muchas de las empresas a las cuales W. Group Manzanillo les brinda el servicio, sí están atravesando por una mala situación económica, lo que las obliga a solicitar plazos de crédito más largos (GRH, comunicación personal, 2020).

Emocional. La afectación en el estado de ánimo del personal de la empresa ha sido uno de los problemas más sentidos a causa de la pandemia, durante el periodo de confinamiento, el personal vivió una situación de temor, la falta de concentración y la incertidumbre de lo que pudiera pasar los mantenía a la expectativa, limitando su atención en el trabajo. Además de que el personal se quejaba por estar demasiado tiempo en su casa, manifestaban estar enfadados y querer regresar a la empresa (GRH, comunicación personal, 2020).

Operativo. En este aspecto, el problema que se presentó fue en la realización de trámites aduanales y portuarios con instituciones como la Administración Portuaria Integral (API) y la Aduana de Manzanillo, o con otras empresas como: operadoras navieras, transportistas, de almacenaje y patios de contenedores, debido a los cambios normativos y estructurales que se implementaron como respuesta a la pandemia, y que hicieron más lento el servicio de la empresa. Entre estos cambios se encuentra el uso de cubrebocas, ya que algunos colaboradores no acataban esta instrucción, y las instituciones y empresas aduanales y portuarias no los atendían, lo cual obligaba al trabajador a regresar y con ello se perdía tiempo para realizar los trámites; aunado a que en varias ocasiones dichas

empresas levantaban reportes al personal de W. Group Manzanillo por no cumplir con las medidas sanitarias (GRH, comunicación personal, 2020).

Otra situación que se presentó fue en el área de mantenimiento, donde los trabajadores no alcanzaban a cumplir con todas sus funciones, ya que sólo se presentaban a laborar por medio turno en la empresa; obligando al personal que sí tenía que asistir, a dedicar algunos minutos a la limpieza de su área de trabajo (GRH, comunicación personal, 2020).

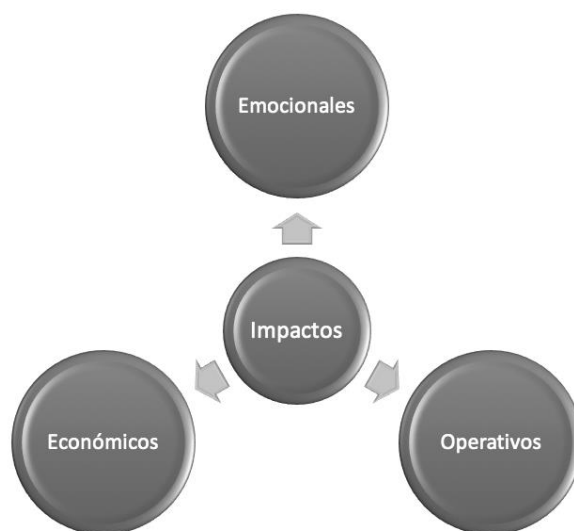


Figura 1. Impactos ocasionados por la contingencia de salud por el virus SARS-CoV2

### ***Medidas implementadas por la empresa.***

Las medidas que la empresa W. Group Manzanillo tuvo que implementar para hacer frente a la contingencia por COVID-19 se pueden clasificar en: medidas laborales, medidas de salud y medidas de equipamiento, las cuales se presentan en la figura 2.

Medidas laborales. Éstas se pueden describir como aquellas en las que están involucrados directamente los colaboradores, y que se tomaron con la intención de no afectar el servicio que se proporciona a los clientes. Dentro de éstas se encuentran:

*Mantener los empleos.* A ningún colaborador se le despidió por motivo de la pandemia o se le redujo el sueldo, mientras que en otras empresas sí se despidieron trabajadores, de acuerdo con la Secretaria del Trabajo, Luisa María Alcalde se perdieron durante el primer mes de la contingencia 346,878 empleos formales (Monroy y Martínez, 2020); en cambio la filosofía de W. Group Manzanillo es evitar a toda costa el despido del personal.

La filosofía de la dirección y en este caso de los socios, es de no despedir a nadie hasta no tener una verdadera contingencia económica o por cuestiones de no tener trabajo (GRH, comunicación personal, 2020).

*Trabajo en casa.* Las áreas de ventas, sistemas y algunas gerencias continúan a la fecha trabajando desde sus casas a través de equipos de cómputo, estos trabajadores representan el 80% del personal, mientras que el 20% continúa trabajando medio turno (GRH, comunicación personal, 2020).

*Trabajo alternado por turnos de 4 horas.* Los colaboradores que se presentan a trabajar lo hacen en turnos diferentes de 4 horas cada uno, las otras 4 horas están en su casa al pendiente de cualquier situación que se presente y donde se requiera su colaboración. Sin embargo, áreas como Glosa y Clasificación solicitan en ocasiones trabajar más horas, dado que su departamento requiere una revisión a detalle de los documentos para el despacho y clasificación de las mercancías (GRH, comunicación personal, 2020).

*Firma de contrato mensual para la población de riesgo.* Desde que inició el confinamiento se enviaron a sus casas a 12 trabajadores por estar dentro de la población vulnerable, de acuerdo con las indicaciones de la Secretaría de Salud. Estas personas deben



presentarse una vez al mes para firmar un contrato donde se establece que la empresa les pagará el 100% de su sueldo, siempre y cuando ellas se cuiden, quedándose en casa.

La gente mayor o los mayores de 60 años, mujeres embarazadas o algunas personas con situaciones de enfermedades como diabetes o problemas de hipertensión están resguardados en sus casas desde ese tiempo y ellos no vienen para nada, ni medio turno a la empresa, salvo cuando vienen por un contrato donde les especificamos que la empresa les va a pagar el 100% de su sueldo pero que también tienen la obligación de cuidarse, de no andar en la calle, de no andar en fiestas, de no andar en lugares públicos, a menos que sea para ir a comprar víveres o ese tipo de actividades (GRH, comunicación personal, 2020).

*Contratación de empleados.* La empresa W. Group Manzanillo, no sólo no ha despedido personal, sino que además ha contratado a 4 trabajadores durante este periodo para apoyar en las funciones cuando la mayoría del personal se tuvo que ir a trabajar a sus casas (GRH, comunicación personal, 2020).

Medidas de salud. Las medidas de salud son las establecidas por la Secretaría de Salud, y que fueron implementadas en la empresa, tales como el uso de cubrebocas, gel antibacterial, tapetes sanitizantes y toma de temperatura; además se adquirieron dos arcos sanitizadores, mismos que se colocaron en cada una de las entradas a la empresa; de esta forma cada trabajador debe pasar estos filtros. Además se contrataron los servicios de un médico para atender a los colaboradores que presentan síntomas de COVID-19 y aplicarles una prueba para saber si han sido contagiados por el virus. Para ello, la empresa adquirió 100 pruebas en una primera etapa. Cabe mencionar que el médico cuenta con su propio

consultorio y los trabajadores deben trasladarse a ese lugar para ser atendidos (GRH, comunicación personal, 2020).

Medidas de equipamiento. Estas medidas se refieren a las adquisiciones de equipo que realizó la empresa para poder continuar con sus operaciones, tales como bocinas y computadoras para equipar 3 salas de juntas que permiten realizar cursos *on line* y videoconferencias, y así evitar las aglomeraciones (GRH, comunicación personal, 2020).

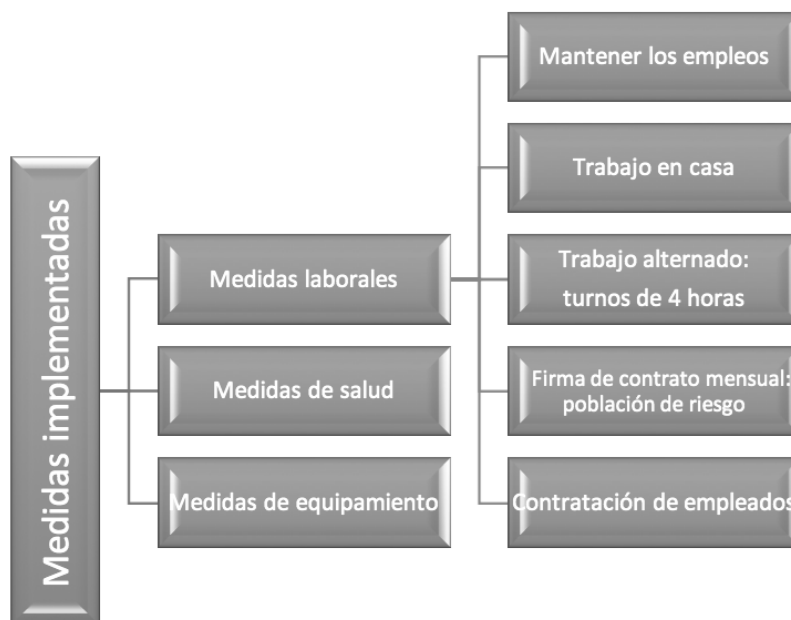


Figura 2. Medidas implementadas en la empresa W. Group Manzanillo

### **Respuesta innovadora organizacional.**

Sin duda, la respuesta innovadora fueron las medidas laborales que se describieron en la sección anterior, y que se pueden observar en la figura 3. Calderón-Hernández (2020) señala que la gestión del talento humano en las organizaciones debe reinventarse para fomentar la innovación, la creatividad, la eficiencia, cuidar la calidad de vida y la satisfacción del colaborador. Como se puede apreciar, W. Group Manzanillo cuenta con

una filosofía de responsabilidad con los trabajadores, como se establece en uno de sus valores organizacionales<sup>2</sup>.

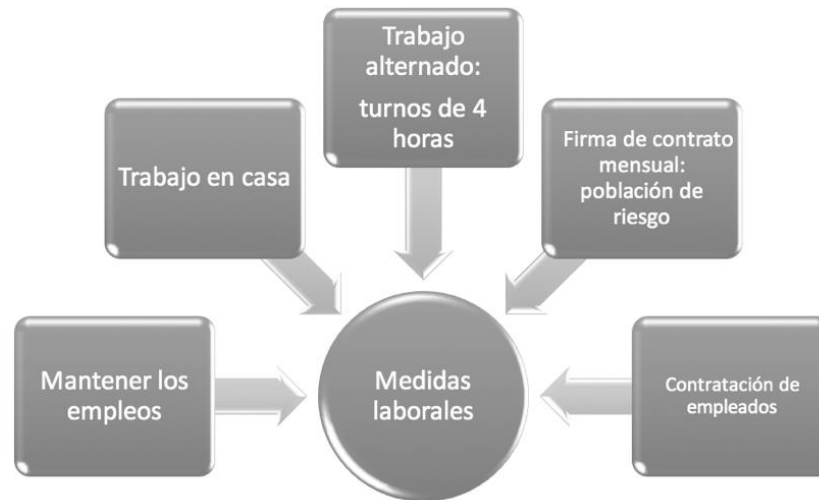


Figura 3. Medidas laborales como respuesta innovadora de la empresa W. Group Manzanillo.

Las medidas laborales implementadas por W. Group Manzanillo han tenido beneficios para ambas partes, tanto para la empresa, como para el trabajador.

Los beneficios por el lado de la empresa son que ha continuado prestando la atención y calidad en el servicio a sus clientes, a tal grado que en lugar de disminuir sus operaciones éstas se mantuvieron o incluso incrementaron respecto al año anterior. Por otra parte, ha ganado el respeto y compromiso de sus colaboradores, quienes insisten en regresar pronto a laborar a la empresa. Ríos (2006) afirma que el trato que reciben los clientes se encuentra relacionado directamente con el trato que reciben los colaboradores.

---

<sup>2</sup> Valores organizacionales de W. Group Manzanillo: responsabilidad, honestidad, disciplina y empatía.

El trabajador también se ha visto beneficiado, ya que con la implementación de los turnos de 4 horas pasa más tiempo en el hogar, lo cual le permite estar más cerca de su familia y disfrutar tiempo de calidad con ellos.

Indudablemente que contar con personal capacitado que responda de forma precisa ante las contingencias es una gran fortaleza para la adaptación a los cambios, dado que es la clave para la formulación e implementación de alternativas estratégicas innovadoras que contribuyan no solo a la permanencia de las empresas en el mercado, sino a su desarrollo económico.

### **Conclusiones**

Actualmente nos encontramos en una situación incierta, a la fecha no existe un panorama claro de lo que el futuro nos depara, la crisis por COVID-19 ha dejado una estela de dolor y pobreza para muchas familias; y de pérdidas y nulas ventas para muchas empresas, sobre todo en el caso de las empresas que no son consideradas por las autoridades gubernamentales como esenciales; como la industria turística, las actividades sociales y las actividades académicas. En el caso de la empresa objeto de este estudio que se dedica al agenciamiento y a la logística, no ha suspendido sus actividades, sólo tuvo que adaptarse a la contingencia que se presentó.

El objetivo planteado al inicio de esta investigación fue analizar cómo la empresa W. Group Manzanillo implementó alternativas innovadoras para continuar con sus operaciones ante la crisis ocasionada por el virus SARS-CoV-2; para lo cual se plantearon cuatro preguntas de investigación que se retoman a continuación:

¿Cuál es el papel que desempeña la innovación organizacional ante la situación de la pandemia por COVID-19? La innovación organizacional es necesaria para implementar procesos y estructuras adaptables a los cambios del entorno; sin embargo aunque en el contexto teórico se señala que la innovación es un proceso planeado, en este caso no fue así, debido a que la pandemia llegó inesperadamente y las adaptaciones en la empresa se tuvieron que implementar sobre la marcha; afortunadamente la empresa W. Group Manzanillo tuvo la capacidad para llevarlas a cabo, principalmente por la experiencia acumulada de 80 años, practicando la innovación y el liderazgo.

¿Cuáles son los impactos que la pandemia por COVID-19 ha tenido en la empresa W. Group Manzanillo? Éstos se dieron en lo económico, emocional y operativo. Por el lado económico fue la disminución de operaciones durante el primer trimestre del año, dado que muchos de los clientes que tiene son chinos, y en ese periodo la pandemia se encontraba en máximo riesgo en China, además de que coincidió con el año nuevo chino, época donde debido a los festejos no hay movimientos de mercancía. Posterior a ese periodo las operaciones se normalizaron, aunque los plazos de pago de los clientes tuvieron que ampliarse, debido a que éstos a su vez también tuvieron problemas económicos y solicitaron periodos de crédito más amplios. Por el lado emocional, la afectación fue directamente a los empleados, ya que el estado de ánimo decayó, persistiendo el temor, la falta de concentración y la incertidumbre; aunado a la sensación de enfado por trabajar desde sus casas. El tercer impacto es el relacionado con la parte operativa, ya que han tenido retrasos en los despachos de mercancías debido a que las normativas implementadas

por otros organismos como API, la Aduana de Manzanillo y demás empresas portuarias, afectaron los procesos internos.

¿Cuáles han sido las medidas que la empresa W. Group Manzanillo ha tenido que implementar para hacer frente a la pandemia? Éstas se agrupan en tres aspectos: laboral, de salud y de adquisición de equipo, las cuales han sido adecuadas para continuar ofreciendo a los clientes la misma atención y calidad a la que están acostumbrados. Además éstas permitieron que el volumen de operaciones se mantenga o incluso haya aumentado en algunos momentos, respecto al mismo periodo del año anterior. El aspecto laboral considera 5 acciones implementadas: mantener el empleo, implementar el trabajo en casa, alternar los turnos del personal que acude a la empresa y limitarlo a 4 horas, establecer un contrato mensual para la población de riesgo y la contratación de empleados para apoyar en la empresa cuando el 80% del personal se envió a trabajar en casa. En el aspecto de la salud, se tuvieron que implementar de forma obligatoria las medidas establecidas por la Secretaría de Salud, y se adquirieron 2 cabinas sanitizantes para la protección del personal y de los clientes; además se contrató el servicio de un médico para aplicar pruebas COVID-19 a los empleados. En cuanto al aspecto de la adquisición de equipo, se adquirieron bocinas y computadoras para equipar 3 salas de juntas con el objetivo de realizar cursos *on line* y videoconferencias con clientes y empleados. Cabe mencionar que la empresa tiene 4 salas, pero una ya había sido equipada con anterioridad.

¿Cuál es la respuesta innovadora organizacional que ha tenido resultados relevantes para la empresa W. Group Manzanillo? Aquí como respuesta innovadora se identificaron las medidas laborales implementadas, las cuales se mencionaron líneas arriba y que tienen

resultados relevantes para la empresa y para el trabajador. En el caso de la empresa es la continuidad de la atención y servicio de calidad, que ha sido por 80 años, una de las directrices de la empresa; la cual sólo se logra con el compromiso de los trabajadores. Mientras que para los trabajadores ha sido la protección, cuidado y respeto que la empresa le ha otorgado a su persona y empleo durante este periodo, y que ha beneficiado su calidad de vida familiar. Toda la atención, respeto e inversión que se tenga hacia los colaboradores sin duda regresará en beneficio de la empresa.

W. Group Manzanillo es una empresa reconocida a nivel internacional debido a los grandes volúmenes de operaciones que maneja, y a la atención y calidad de su servicio, por lo que se considera que la experiencia con que ha enfrentado esta crisis puede ser de gran ayuda para otras empresas que se encuentran aún luchando por sobrevivir.

Como continuidad de este trabajo, sería de gran interés retomar la investigación en W. Group Manzanillo, a un año del momento crítico de la pandemia y analizar si las medidas implementadas fueron exitosas, así como indagar qué otras innovaciones realizaron. Por otra parte, la metodología empleada en este caso de estudio puede aplicarse en otras empresas del mismo ramo y tamaño, y de esta forma identificar otras respuestas innovadoras que puedan ser útiles para otros giros y tamaños de empresas.

## **Referencias**

Aguilar, J. (2020). México: efectos del COVID-19 en el mercado de trabajo. *Resonancias*, Blog del Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM, Recuperado de <https://www.iis.unam.mx/blog/mexico-efectos-del-COVID-19-en-el-mercado-del-trabajo/>

API Manzanillo (2021). Ubicación y zona de influencia. Recuperado de:

<http://www.puertomanzanillo.com.mx/esps/0020202/ubicacion-y-zona-de-influencia>

Arraut, I.C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de Indias, *Semestre económico*, 11(22), 185-203. Recuperado de

[file:///Users/marthasantaana/Downloads/Dialnet-](file:///Users/marthasantaana/Downloads/Dialnet-LaInnovacionDeTipoOrganizacionalEnLasEmpresasManuf-2905911.pdf)

[LaInnovacionDeTipoOrganizacionalEnLasEmpresasManuf-2905911.pdf](file:///Users/marthasantaana/Downloads/Dialnet-LaInnovacionDeTipoOrganizacionalEnLasEmpresasManuf-2905911.pdf)

Calderón-Hernández, G. (2020). Impactos de la pandemia sobre las organizaciones: Una reflexión desde la perspectiva de la gestión del talento humano. *Lúmina*, (21). DOI:

<https://doi.org/10.30554/lumina.21.3987.2020>. Recuperado de:

<https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/Lumina/article/view/3987/6289>

CEPAL (2020a). Sectores y empresas ante el COVID-19: emergencia y reactivación.

*Informe Especial COVID-19*. (4). Recuperado de

[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438\\_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/S2000438_es.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

CEPAL (2020b). Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística.

*Informe Especial COVID-19*. (6). Recuperado de

[https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45877/S2000497\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45877/S2000497_es.pdf)

Diario Oficial de la Federación (2020a). Recuperado de

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020)



Diario Oficial de la Federación (2020b). Recuperado de:

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true)

Dougherty, D. (2006). Organizing for Innovation in the 21st Century. En Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., & Nord, W. (Eds.). *The Sage handbook of organization studies*, (pp. 598-617), London: Sage

González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*. 29(1), 32-40. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829105>

INEGI (2021). *Balanza comercial de México*. <https://www.inegi.org.mx/temas/balanza/>

Martínez, A., Pérez, M., De Luis, P. Y Vela, M.J. (2006). Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. 29, pp. 229-262. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/pdf/807/80702909.pdf>

Monroy, J. y Martínez, M.P. (2020, 8 de abril). Emergencia Sanitaria. *El Economista*.

Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Se-han-perdido-346878-empleos-formales-por-COVID-19-STPS-20200408-0046.html>

Organización Internacional del Trabajo (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*.

Buenos Aires: Oficina Internacional de Trabajo, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, Unión Industrial Argentina. Recuperado de:

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)

- Organización Mundial de la Salud (2021). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-COVIDtimeline>
- Ríos, J. (2006). *Relaciones públicas. Su administración en las organizaciones*, México: Trillas.
- Romo, J.R., Tarango, J. y Ascencio, G. (2011). El capital social como plataforma de innovación organizacional. *XIV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Recuperado de [http://www.iiis.org/CDs2011/CD2011CSC/GCGC\\_2011/PapersPdf/LA911JU.pdf](http://www.iiis.org/CDs2011/CD2011CSC/GCGC_2011/PapersPdf/LA911JU.pdf)
- Santa Ana, M. (2019). Capital social, conocimiento e innovación en empresas portuarias de Manzanillo. En Gordillo, L.J., Suárez, C.P., González, P.I., y Medina, M.A., *El papel de las empresas locales en el desarrollo regional de México*. (pp. 129-148). México: Plaza y Valdés.
- Turbay-Posada, M.J. (2013). Liderazgo e innovación organizacional. *Psicología desde el Caribe*, 30(1), vii-ix. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>
- Zanela, L.A. (2021). *Puertos mexicanos obtienen 6% menos ingresos durante 2020*. Grupo T21. Recuperado de: <http://t21.com.mx/2021/02/19/puertos-mexicanos-obtienen-6-menos-ingresos-durante-2020>

# **Experiencia innovadora de una empresa familiar ante el COVID-19**

---

**ROSALINDA GÁMEZ GASTÉLUM**

Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas  
Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

**PATRICIA CARMINA INZUNZA MEJÍA**

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Tecnológicas  
Universidad Autónoma de Sinaloa, México.

## **Resumen**

El objetivo es analizar los cambios organizacionales, generados en una pequeña empresa del sector salud durante la pandemia en la Región del Évora, Sinaloa, México. Desde una metodología cualitativa de corte etnográfica, se aplicaron entrevistas semiestructuradas y observación participante de tipo descriptivo. La pregunta de investigación es ¿qué innovaciones realizó la empresa para sobrevivir ante la crisis del COVID-19? Los hallazgos indican que la empresa realizó un cambio organizacional por factor tecnológico, innovación en procesos y productos, logró certificarse como clínica no COVID, transitó de una administración tradicional a una administración estratégica moved y priorizó la atención de partos mediante un convenio con el sector salud para atender a derechohabientes del IMSS e ISSTE, y clientes privados. Esto permitió apoyar a la población más vulnerable con ingresos por debajo de la línea general de bienestar de CONEVAL (2019), lo que implicó un menor riesgo para mujeres embarazadas y sus bebés.

*Palabras clave:* Innovación, Salud, Pequeña empresa, COVID-19.

## **Introducción**

La pandemia del virus SARS-coV-2 ha generado que Sinaloa sea uno de los estados del país más afectados del país, al registrar 2 mil 270 fallecidos y 1 mil 852 casos sospechosos y 13 mil 198 casos confirmados, lo cual la ubica en el séptimo lugar a nivel nacional como la entidad con más muertos y que arriba a un escenario catastrófico (Secretaría de Salud, agosto, 2020).

Esto ha generado una real crisis económica para las empresas, especialmente para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), que en Sinaloa representan más del 95% del total de organizaciones privadas (INEGI, 2019).

En el caso de las empresas, llamadas esenciales como la de los servicios médicos particulares ha representado un reto enorme, para enfrentar la pandemia y no convertirse en una clínica especializada en COVID, lo cual significa que no pueden prestar ningún otro tipo de servicio. Precisamente, ese reto superó la empresa objeto de este estudio, enfocada a las áreas de Ginecología y Obstetricia, localizada en la región del Évora, Sinaloa.

Desde 1980, la Dra. María Emilia Juárez Montoya y el Dr. Sergio Gómez Arévalo formalizan los servicios médicos que ofrecían en la Región del Évora; es decir, se instalan en un pequeño local para ofrecer no solo servicios de consulta, diagnóstico y atención medica; sino también para atender partos de mujeres que lo requerían.

Para el año de 1985, inician la construcción de los primeros cuartos de lo que hoy es la “Clínica y Maternidad Gómez Juárez”, ubicada por José María Morelos, No. 446, Colonia Morelos, CP 81460, Guamúchil Sinaloa. Así ya han transcurrido 45 años de una empresa que en la actualidad es de las más consolidadas en la rama médica, paramédica, administrativa y de apoyo en todo el Sistema Nacional de Salud en esa región.

Ahora sus hijos, respaldan la organización con su profesión de ginecólogos la Dra. Heidi Gómez Juárez y Dr. Eduardo Gómez Juárez, en realidad los cuatro integrantes de la familia están enteramente dedicados a esa actividad.

Respecto al contexto y objeto del trabajo, es importante destacar que se analiza los principales cambios organizacionales e innovaciones que presentó esta empresa, para

sobrevivir al turbulento entorno económico, generado por la pandemia. Se trata de una pequeña clínica privada, ubicada en Sinaloa y perteneciente al giro del sector salud.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2003) afirma que: “el sistema de salud abarca todas las organizaciones, instituciones y recursos que emanan de iniciativas cuya principal finalidad es mejorar la salud”. Mientras que por sistema de atención sanitaria son en cambio las instituciones, personas y recursos asignados en la prestación de atención a los servicios de salud a los individuos (Lara, Pintor y Soto, 2019).

Para el caso del sistema de salud mexicano, la segmentación de los servicios y procuración de la salud son diferenciados, dependiendo de la población de que se trate. En el país hay tres distintos grupos de beneficiarios de las instituciones de salud, tales como los trabajadores asalariados, los jubilados y sus familias; los auto empleados, trabajadores del sector informal, desempleados y personas que se encuentran fuera del mercado de trabajo, y sus familias, y la población con capacidad de pago (Gómez, *et. al*, 2011: 224).

Precisamente la clínica objeto de estudio de esta investigación se enfocaba a atender antes de la pandemia a la denominada población con capacidad de pago; sin embargo, ante la situación de crisis generada por el virus la organización se reenfocó a atender a los beneficiarios del sector salud, mediante un convenio con el IMSS e ISSTE en la región de Mocorito, Salvador Alvarado y Angostura (que en lo sucesivo en este capítulo denominaremos del Évora, ver figura 1).



*Figura 1.* Mapa de la región del Évora. Fuente: Google maps (agosto, 2020). Obsérvese como esta zona geográfica incluye los municipios de Salvador Alvarado, Mocorito y Angostura.

Este trabajo de investigación aporta como hallazgos claves, cómo una organización pequeña fue capaz de realizar con gran agilidad un proceso de cambio tecnológico, así como la reconversión de una empresa privada a una organización híbrida (atendiendo asimismo a derechohabientes en partos del sector salud público). Asimismo, como en un período estimado de tres meses tuvo la capacidad organizacional de innovar en lo tecnológico, administrativo y alta dirección. Esto logró salvar miles de vidas en la región de El Évora, sobre toda en personas en situación vulnerable, cuyos partos fueron atendidos en esta clínica en la primera ola del COVID 19 en Sinaloa, México.

Este capítulo de libro está organizado de la siguiente manera: la empresa ante el COVID-19, metodología, implementación del distintivo de Atención y Sanidad en

Empresas (PASE), efectos organizacionales por el COVID-19 e innovaciones implementadas por la empresa ante la pandemia.

### **La empresa ante el COVID.**

La clínica entró a una dinámica de ajuste inmediatos y desde el día 12 de marzo, su propietaria fue convocada por los presidentes municipales de Salvador Alvarado, Mocorito y Angostura para que redirigiera sus actividades y servicios en alerta roja por la contingencia.

A partir del día 14 de marzo, el personal de la clínica recibió instrucción para sumarse a la etapa de información y comunicación sobre la pandemia. Cabe mencionar que Sinaloa fue una de las primeras entidades en presentar casos de COVID-19, dado que un turista procedente del estado de Hidalgo (quien había viajado a Italia a un congreso) llegó a Culiacán el 27 de febrero y las autoridades de salud en Sinaloa anunciaron el 28 de febrero de 2020, que había ese caso de un huésped del Hotel Lucerna.

Esa situación generó que de inmediato en Sinaloa se reunirá el Consejo Estatal de Salud y posteriormente se bajó la información respecto a las medidas que deberían de llevar a cabo las clínicas del sector salud y privadas ante la contingencia.

La primera acción positiva se dio en coordinación con los gobiernos municipales de la región del Évora, para distribuir folletos informativos en físico y digital, por redes sociales y correos electrónicos. Cabe destacar que los materiales distribuidos formaron parte de la campaña “Sana Distancia”, implementada por el Gobierno Federal a través de la Secretaría de Salud (ver figura 2).



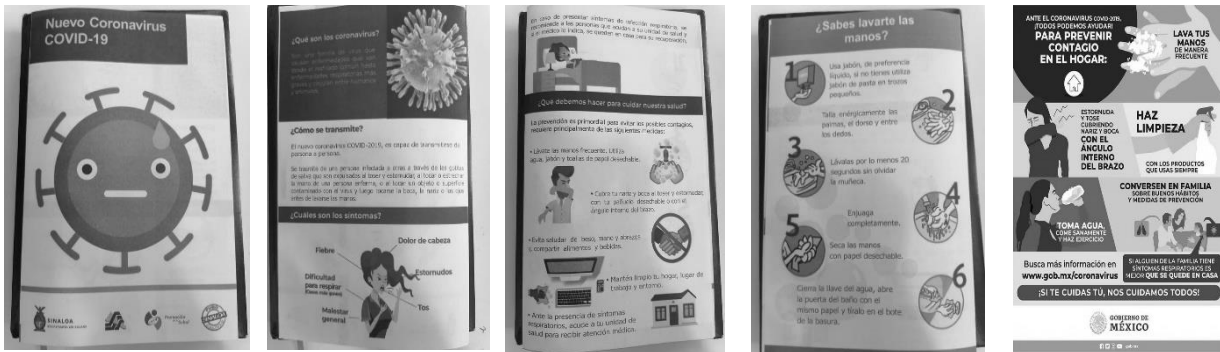


Figura 2. Folletos distribuidos como política de prevención. Fuente: Gobierno de Sinaloa (2020).

No obstante ser una organización pequeña, la empresa estudiada participó en forma activa en estas campañas y firmó un convenio con el Gobierno Federal, lo cual le permitió funcionar durante todo el periodo de pandemia como empresa de servicios subrogados y prestar servicios de parto a derechohabientes del IMSS e ISSTE, además de atender el servicio de pago directo como clínica particular.

La empresa cuenta con 11 trabajadores entre médicos (4), enfermeras (2), intendentes y personal administrativo, pero se registra un impacto para 25 empleos indirectos a quienes se les asigna un salario mínimo y con los que no se tiene una relación obrero patronal formal. Esta figura es reconocida en estudiantes a punto de terminar su carrera a los que se le abre una oportunidad de aprendizaje y desarrollo como programadores (1), auxiliares de enfermería (2), Psicólogo (1), nutriólogo (1), arquitecto (1), auxiliares administrativos (2), auxiliares contables (2), chef o cocineros (2), médicos auxiliares (4), choferes (2), aguador (1), aseo y limpieza (2), mecánicos (2), carpintero (1), mandadero (1) y otros (1).

Respecto a la toma de decisiones de la empresa, el 94% de sus trabajadores tanto los directos como los indirectos, considera que la organización empresarial de la Clínica es centralizada en gran medida, bajo la figura del ejecutivo principal o de un emprendedor que la fundó (Dra. María Emilia Juárez Montoya). Cabe mencionar que esta forma de toma de decisiones es normal en una empresa de tamaño pequeño, en donde el dueño es a su vez el gerente general de la organización.

Otra característica interesante de la empresa es que al otorgar ahora servicios también al Gobierno se convierte en una organización híbrida, dado que es privada; pero obtiene recursos públicos.

### **Metodología**

El diseño metodológico de este trabajo es cualitativo (Yin, 2002). Respecto a las técnicas de recolección de información se llevó a cabo observación participante durante 30 horas (10 días, con promedio de 3 horas diarias en el área administrativa de la empresa) y trabajo etnográfico, lo cual permitió conocer en forma directa como la organización enfrentó el reto del COVID-19 y se convirtió en una clínica soporte para el sector salud público en esa zona.

La selección de esta clínica como objeto de estudio y caso simple, de acuerdo con la tipología de estudios de caso, se justifica en el sentido de que es la única de su tipo en los municipios de Mocorito, Salvador Alvarado y Angostura. Durante la contingencia se certificó como clínica “No COVID”; es decir, no recibía enfermos de este padecimiento y se enfocó solo a la atención de partos y enfermedades de la mujer.

Esta situación permitió que mediante un convenio con el IMSS e ISSTE atendiera a derechohabientes de ambos institutos, así como a clientes particulares en partos y operaciones de cesárea, lo cual permitió salvar vidas a mujeres de escasos recursos de esa zona que es categorizada como de pobreza media (sobre todo la zona rural de los tres municipios). (Coneval, 2019). La investigación busca responder a la siguiente pregunta principal de investigación: ¿Qué innovaciones realizó la empresa, para sobrevivir en medio de la crisis generada por la pandemia? En ese sentido, el trabajo plantea como objetivo general: Analizar las innovaciones que implementó la “Clínica y Maternidad Gómez Juárez” para enfrentar en forma exitosa la pandemia SARS-CoV-2 (COVID 19).

Asimismo, plantea como objetivos específicos:

- Identificar cómo implementó la estrategia de pase empresarial, establecida por la Secretaría de Economía como obligatoria para las empresas privadas de Sinaloa.
- Analizar las innovaciones en el aspecto humano, organizacional y financiero que se generaron ante la necesidad de supervivencia de la empresa ante la pandemia.

Por tratarse de una investigación de tipo etnográfico, que implicó que las investigadoras se convirtieran en nativas de la organización, el trabajo no plantea hipótesis de trabajo, sino que la misma realidad organizacional generó una serie de planteamientos hipotéticos como resultados de la misma investigación académica (Taylor y Bodgan, 1996).

Uno de los elementos claves en el análisis de este trabajo, de alcance descriptivo, es estudiar cómo se implementó el programa de “Pase empresarial seguro COVID-19” y las innovaciones organizacionales que se generaron.

## **Implementación del PASE en Sinaloa**

La Secretaría de Economía del Gobierno de Sinaloa (2020) en coordinación con la Comisión Estatal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COEPRIS) y la Dirección Estatal de Protección Civil, pusieron en marcha el distintivo PASE (Protocolo de Atención y Sanidad en Empresas) el pasado 7 de julio, con el cual las empresas sinaloenses podrán demostrar ante sus colaboradores, proveedores y clientes el cumplimiento de los lineamientos y protocolos de sanidad que exige la nueva normalidad.

El Distintivo PASE es una respuesta a la petición de muchos de los empresarios durante estos últimos meses y busca atender esta nueva normalidad y nuevo enfoque, es la meta, que desde la entrada de los negocios este distintivo ayude a generar confianza, que sepan que todas las empresas que cuentan con el PASE han hecho un gran esfuerzo por estar a la altura de las circunstancias y que existe un compromiso real con sus colaboradores, proveedores y clientes para que todos estén más tranquilos y así recuperar la confianza, que sin duda alguna pondrá en movimiento la economía en todos los sectores productivos que más han sido afectados (Entrevista con Secretario de Economía, realizada el 8 de julio de 2020).

Para ser acreedores al PASE (Protocolo de Atención y Sanidad en Empresas) las empresas deben seguir estos 5 pasos:

1. Registrarse en el portal [www.nuevanormalidadsinaloa.com](http://www.nuevanormalidadsinaloa.com)
2. Validar el haber realizado la autoevaluación de sanidad para su actividad y conocer los protocolos y medidas correspondientes.
3. Capacitarse en línea sobre los protocolos de sanidad e higiene.

4. Recibir una visita de verificación que confirmará el cumplimiento de estos protocolos y medidas
5. Recibir el Distintivo PASE en su establecimiento.

Además, el empresario podrá ingresar llamando al call center 800 000 4343, donde se atenderá cualquier duda relacionada a la obtención del distintivo (ver figura 3).



*Figura 3.* Evento de “Pase empresarial”, empresa validada anti-COVID-19. Fuente: Cortesía de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Sinaloa.

Hasta el momento en Sinaloa 1 mil 700 MIPYMES han logrado este distintivo en las ciudades de Culiacán, Los Mochis, Guamúchil (Salvador Alvarado) y Mazatlán (El Sol de Sinaloa, 04 de agosto de 2020). Esto garantiza que cumplen con los protocolos sanitarios establecidos por el Gobierno del Estado de Sinaloa, a través de la Secretaría de Economía.

En entrevista, la subsecretaría de Gestión de Fondos y Financiamientos de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Sinaloa, Morayma Yassen Campomanes expresó: “Hemos estado trabajando con el sector empresarial para afianzar

los protocolos y lineamientos para que aprendan a cuidar a sus colaboradores, clientes, proveedores, hemos entregado ya más de mil 700 distintivos traemos un número similar en proceso” (versión estenográfica de la entrevista, proporcionada el 3 de agosto de 2020).

La funcionaria destacó que es muy importante que las empresas de Sinaloa cumplan con esta normatividad denominada “Pase seguro COVID-19”, la cual fue una exigencia del Gobierno Federal y Estatal, para la reapertura económica en Sinaloa, la cual se realizó a partir del 1 de junio en empresas no esenciales y las denominadas esenciales no han dejado de laborar.

### Implementación del distintivo PASE en la clínica.

En cumplimiento a lo establecido por el IMSS, Secretaría de Economía y sector salud la clínica inició los trabajos para implementar el dispositivo PASE el 20 de julio, el cual ya le fue otorgado y para ello debió llevar a cabo seis pasos (ver figura 4).



Figura 4. Pasos para establecer el distintivo PASE. Fuente: Elaboración propia, con base a información de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, capítulo Guamúchil.

### **Categorización del centro de trabajo.**

El primer paso es categorizar la empresa que corresponde a lo siguiente:

En el Diario Oficial de la Federación (29 de mayo de 2020), se establece el acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas.



*Figura 5.* Categorías de lineamientos técnicos. Fuente: Elaboración propia, con base a información del DOF

#### ***Identificar el tipo de actividad.***

La Clínica y Maternidad Gómez Juárez realiza una actividad esencial que se enmarca en la rama médica, paramédica y administrativa de la salud, según el Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 del 31 de marzo de 2020.

#### ***Identificar el nivel de riesgo epidemiológico.***

La Clínica y Maternidad Gómez Juárez, por su actividad se encuentra en un nivel de riesgo epidemiológico ALTO, con un nivel máximo de alerta sanitaria, dado que esta unidad empresarial corresponde a la operación de actividades esenciales.

En este sentido, debe activar los protocolos para favorecer el trabajo en casa, para lo cual permitirá que sus trabajadores realicen sus actividades desde su casa cuando así se

amerte por condición de salud del trabajador o algún familiar con el que mantenga constante convivencia.

En la clínica, se asegura la distancia de 1.5 metros entre personas, entendiendo que en los espacios en donde no se pueda cumplir, se dotará de Equipo de Protección Personal (EPP) a las personas trabajadoras. Así mismo, se colocan barreras físicas en las estaciones de trabajo, comedores, áreas de recepción, de ingreso y salida de las personas, estableciendo filtro de ingreso y egreso de trabajadores. También, Clínica y Maternidad Gómez Juárez, se ha comprometido a incrementar la frecuencia del uso del transporte y alternar asientos.

Se reconoce que el personal vulnerable, con un sistema de salud comprometido por diabetes, hipertensión, o algún otro padecimiento grave, debe trabajar desde casa, estableciendo escalonamientos y flexibilización de horarios y turnos.

La clínica se encuentra establecida en el municipio de Salvador Alvarado, por lo que nivel geográfico, con base a la información que ofrece la Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública (CEAIP; 2020), el municipio se reporta en un nivel epidemiológico medio alto, color naranja (Ver figura 6).



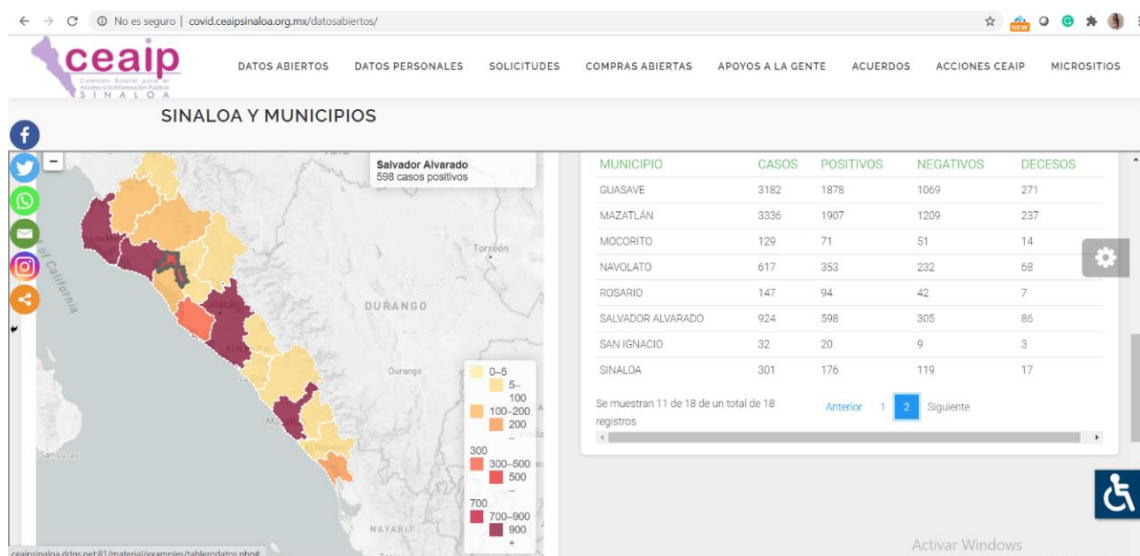


Figura 6. Nivel epidemiológico del municipio de Salvador Alvarado. Fuente: Retomado de (Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública, 2020).

### ***Determinar el tamaño de centro de trabajo.***

De acuerdo con la clasificación de tamaño del centro de trabajo establecido en el DOF (20-mayo-2020), la Clínica y Maternidad Gómez Juárez es una empresa pequeña, que se dedica al Sector Servicios con un número de trabajadores entre 11 y 50, entre trabajos directos e indirectos

En resumen, la innovación central de la Clínica fue ajustar su actividad laboral a los lineamientos técnicos espacios de reapertura de las empresas, para lo que fue necesario categorizar la empresa de acuerdo con su giro, a fin de determinar si corresponde a una actividad esencial o, a una actividad no esencial.

En el caso de estudio, se identifica que los servicios médicos se especifican como una actividad esencial, la cual potencia a la empresa para la reapertura y el alcance del distintivo pase que es un proceso.

Para solicitar la verificación del distintivo PASE, previamente fue necesario identificar si en la empresa se han efectuado las siguientes acciones preventivas:

¿Se han tomado medidas de limpieza y desinsectación en todas las áreas, oficinas, departamentos y herramientas de trabajo? La respuesta es que sí, y se procedió a atender el indicador con medidas de uso de agua, jabón, gel antibacterial, soluciones de hipoclorito de sodio al 70%, además de colocar jergas y tapetes desinfectantes en el ingreso a cada área.

¿Se tienen definidos los espacios de trabajo para cada personal? En la Clínica se tienen definidos los espacios de trabajo para cada persona, haciendo énfasis en la debida distancia entre personas de 1.5 a 2 metros, utilizando señaléticas de distancia, además de cercos y barrera entre personas.

¿Esta lista la empresa? Sí, se ha preparado para la readaptación a la nueva normalidad adoptando el 97% de las medidas sanitarias que se requieren.

¿Tengo planeadas algunas actividades de capacitación? Sí, fue importante el proceso de capacitación del personal en temas acerca del COVID, que se imparten tanto en el IMSS como en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se determinó las personas que se rescindirían y quiénes regresan a sus labores de manera escalonada, repartiendo los días de trabajo para unos y otros días para otros.

¿Será seguro un regreso masivo? Aun se tienen diversas dudas sobre los regresos masivos, dado que las alertas del semáforo en el municipio siguen siendo naranjas (alto riesgo).

¿Qué áreas regresan primero? Las áreas dedicadas directamente a la atención médica.

¿Qué infraestructura tengo para la transmisión de comunicación de protocolos de seguridad? Se cumple con absolutamente todo.

¿Nuestro espacio de trabajo está listo para el regreso del personal? Sí.

En el siguiente apartado, se revisan los efectos organizacionales que se presentaron por la pandemia en esta empresa, la cual actualmente opera como una organización pública.

### **Efectos organizacionales por el COVID-19.**

La afectación del Covid-19 a la Clínica es que redirigió su forma de trabajo, teniendo que instrumentar dinámicas diferentes pero complementarias a su giro principal. Estos cambios fueron que tuvo que instrumentar un programa más activo de comunicación y difusión de información, tuvo que instrumentar un mayor uso de la tecnología de la información y la comunicación, y al ser declarada Clínica NO COVID, por su especialidad, fue la encargada de recibir el mayor número de partos que los hospitales públicos del sector salud le remitiría, dejando en atención secundaria a otro tipo de padecimientos e intervenciones quirúrgicas como las de vesícula, gástricas, estéticas, entre otras atenciones quirúrgicas de otros especialidades médicas.

### ***Afectación Laboral.***

Una afectación muy importante fue no solo la suspensión de servicios de otras especialidades, limitando el servicio profesional de 12 médicos especialistas (no ginecólogos); sino que también se dio una afectación laboral importante.

A finales de marzo de 2019, se tuvo que suspender al 54.54 % de su personal directo (6 trabajadores), con goce de sueldo y prescindir del 60% de los empleos indirectos., perdiéndose así 15 trabajos indirectos y aunque 6 empleos directos no se

perdieron, dado que se continuó pagando a ese personal y manteniendo su relación laboral formal ante el IMSS, la clínica si dejó de recibir esos servicios profesionales y laborales durante los meses de marzo, abril y mayo, lo que represento una erogación importante para la empresa.

Para sobrevivir a la contingencia la empresa generó un cambio organizacional en la gestión de recursos humanos, formas de trabajo y se redireccionó a trabajar solo la parte de Ginecología y Obstetricia, como área clave.

En esa misma línea argumentativa, los principales cambios detectados en la organización son los siguientes:

1. Se dio un cambio drástico en la gestión empresarial, dado que en la empresa se tuvieron que ajustar los esquemas de compra de insumos y material médico, así como las formas de trabajo del personal administrativo y de soporte.

El personal administrativo funcional dedicado a las finanzas y al marketing de la empresa instrumento el home office, haciendo un uso acelerado de las herramientas tecnológicas. La comunicación de dueño de la empresa hacia sus trabajadores menos indispensables, es decir, los que no se dedican directamente a la atención medica fue a la distancia, por video llamada (uso de las plataformas *zoom* y *google meet*), *WhatsApp*, teléfono y mediante el uso de las TIC.

Aunque la empresa tiene un control financiero y administrativo por profesionales externo, ahora ese control se desarrolla desde el interior de la organización.

Asimismo, en esta nueva etapa de contingencia se toman las decisiones

considerando los riesgos y la incertidumbre; además de revisar a detalle el alcance y consecución de metas.

Antes, en la empresa se resolvía un problema o contingencia por su urgencia y no por su importancia, ahora no se interrumpe la búsqueda de otras posibles soluciones. Se ha priorizado lo importante por lo urgente, pese a que la urgencia es parte de las prioridades de los servicios que ofrece para el caso de la especialidad ginecológica.

2. Se dio un cambio en la alta dirección hacia las nuevas generaciones. Hasta el mes de marzo de 2019, la empresa se dirigía con procesos y condiciones clásicas o tradicionales de la administración, con un organigrama de dirección por la fundadora y propietaria, pero ese esquema tuvo que cambiar, abriendo la escena a las nuevas generaciones; dado que, por su edad y prevención, era necesario su confinamiento obligatorio de la alta dirección. A partir del mes de julio de ese año, retoman sus actividades los propietarios y fundadores de la empresa y se retoma la centralización de las decisiones en la figura de un ejecutivo fundador.

Las actividades administrativas que se realizan en la empresa permiten aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

Ahora, la dinámica de la empresa permite diseñar y determinar la estructura organizacional en apego a los aspectos profesionales, donde las responsabilidades que se asumen en la empresa se dan en función de un método operativo de funciones.

3. Cambios tecnológicos. La empresa tuvo que elevar su inversión en estructura tecnológica, que le permitiera una mayor fuerza productiva para la parte

administrativa y capacitar al personal en el uso de las plataformas *zoom* y *google meet*.

4. Cambios administrativos importantes son la alineación a esquemas de certificación y apertura y una mayor importancia a procesos de investigación y desarrollo, instrumentando protocolos de seguridad sanitaria y de empresa socialmente responsable. Se aspira aplicar a certificaciones de empresa de industria limpia, al distintivo PASE y distintivo Empresa Socialmente Responsable que antes no se aspiraba, aunque se cumpliera con las medidas e indicadores que estas requerían. La empresa se prepara para eso de la mano de profesores e investigadores de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Abrió el área de investigación y desarrollo organizacional. Aunque casi siempre ocurría, ahora la empresa pone mayor énfasis en la búsqueda de conocimientos para hacer frente al ambiente dinámico empresarial.

La organización en este momento tiene un mayor interés en identificar los riesgos de producción, comercialización y del medio ambiente que impiden o imposibilitan la actividad empresarial, delegando esta actividad en el área de investigación y desarrollo.

5. Cambio en la administración estratégica, dado que ahora define y registran estrategias que permiten desarrollar acciones para elevar las fortalezas y disminuir sus debilidades, pese a que una de las amenazas más importantes por ahora sea la pandemia y la enfermedad COVID. En ese mismo sentido, se detectaron las siguientes afectaciones (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
*Principales efectos organizacionales en la empresa*

Área de afectación	Descripción
Financiera	Se registra una afectación negativa conservadora, debido a su giro, esto permitió sostener al personal que rescindió con goce de sueldo y adaptarse a la nueva modernidad. Sin embargo, esta situación restringe prospectar utilidades, dado que es incierto el corto y mediano plazo
Productividad	Se incrementaron los servicios y la atención en la especialidad gineco-materna, por lo que se prospecta el aumento de productividad para los próximos meses del año.
Salud	se incrementaron los servicios y la atención en la especialidad gineco-materna, por lo que se prospecta el aumento de productividad para los próximos meses del año.

Fuente: Elaboración propia con base en la observación participante.

## Conclusiones

Ante la pandemia por COVID-19, la mayor innovación que instrumentó la organización fue el uso y manejo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), para los procesos administrativos y manejo de personal, lo cual implica que solo los médicos y enfermeras realicen un trabajo presencial y el resto del equipo de trabajo lo haga mediante el *home office*.

Dada la contingencia del COVID-19, se han tomado con mayor seriedad un listado de áreas de oportunidad, tales como: capacitar a su personal, actividades recreativas de integración social con el personal y los clientes, aplicación metodológica de gestión de la calidad de la atención y servicio al cliente por parte del personal, trabaja por resultados y por objetivos de proceso, de da mayor campo de acción a la investigación y la capacitación.

Por esto, una innovación a la que ha destacado relevancia es la instrumentación de un área de investigación y desarrollo organizacional, considerando que es fundamental el

desarrollo y aplicación del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades empresariales en función de las amenazas y debilidades de la empresa, pero desde una base científica, para que se aplican estrategias de manera ordenada que reduzcan los niveles de incertidumbre y riesgo, de modo que esto permita que se tomen las decisiones de manera metodológica, estructurada y con bases del control de operaciones y conocimientos administrativos que suministran métodos para un desempeño eficiente en la organización.

Por esto, dio origen al desarrollo de programas de capacitación, investigación y desarrollo. Así como a la instrumentación de protocolos de seguridad sanitaria, además de programas de capacitación que se orientaran a la atención de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el área de género, salud y bienestar.

Ahora instrumenta acciones agresivas de capacitación que se relacione a dar atención de grupos vulnerables y permitan desarrollar acciones en beneficio de mujeres vulnerables, acciones para favorecer a niños con cáncer, actividades que favorezcan a los adultos mayores.

Como innovación, destacan actividades administrativas relacionadas a procesos de certificación en seguridad sanitaria y empresa socialmente responsable, con el propósito de mejorar la atención y servicio al cliente (que para el caso son los pacientes y sus familias).

Una innovación que aplica en la empresa es el proceso que evalúa el desempeño administrativo y productivo, aplicando la dinámica de mejora continua que permite evaluar la administración, estableciendo claramente lo debe de hacer cada uno de los colaboradores, mandos medios y alta dirección.



Es importante reflexionar que esta organización pequeña del sector salud se ve en la necesidad de innovar como consecuencia de la pandemia del COVID 19 y las políticas públicas en materia de reapertura económica establecidas por el Gobierno Federal y Estatal, las cuales se materializaron en la exigencia del distintivo “PASE seguro COVID-19”. Esto implica que una variable exógena obliga a la empresa a realizar cambios relevantes, a fin de continuar trabajando y sobrevivir dentro del nuevo mercado económico, caracterizado por la ambigüedad, el caos y la incertidumbre. En ese tenor, la empresa implementó cambio tecnológico y cambio de administración tradicional a administración estratégica.

Las innovaciones que realizó la clínica también se pueden describir como la implementación de nuevos procesos, nuevos productos o enfoques de administración, para incrementar por un lado la eficiencia en la empresa (mejorar la calidad y reducir del costo de producción), y por otro lado incrementar la efectividad (obtener mayor segmento de mercado y mejorar la satisfacción de los clientes).

En este caso el nuevo segmento de mercado fue el convenio realizado con las instituciones de salud del sector público, para atender los partos de derechohabientes del IMSS e ISSTE de la región del Évora. De esta manera ahora la clínica opera como una organización híbrida, en la cual atiende a clientes con capacidad de pago y a pacientes asalariados del sector salud.

En la clínica, objeto de estudio, se observó que tuvo la capacidad de innovar y generar soluciones creativas, que le permitieron no solo sobrevivir a este turbulento entorno empresarial, sino mejorar e identificar áreas de oportunidad, para consolidarse en el mercado regional como una empresa del giro de servicios a la salud.

Como futuras líneas de investigación, surgidas a partir de este trabajo podemos enunciar las siguientes:

- Estudio de cambio organizacional por uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas privadas del sector salud.
- Estudio de innovación y transformación organizacional en empresas privadas del sector salud.

### Referencias

Comisión Estatal para el Acceso a la Información Pública (2020). Nivel epidemiológico de

Sinaloa y Municipios, Recuperado de:

<https://covid.ceaipsinaloa.org.mx/datosabiertos/> consultada el día 24 de julio de 2020.

Diario Oficial de la Federación (29 de mayo de 2020). Acuerdo por el que se establecen los

Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades

Económicas, Recuperado de:

[https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020)

El Sol de Sinaloa (04 de agosto del 2020). Van más de mil 700 MIPyMES con distintivo

PASE, Recuperado de: [https://sinaloa.gob.mx/noticias/lanzan-distintivo-pase-](https://sinaloa.gob.mx/noticias/lanzan-distintivo-pase-protocolo-de-atencion-y-sanidad-en-empresas#sthash.J33RpN7d.dpbs)

[protocolo-de-atencion-y-sanidad-en-empresas#sthash.J33RpN7d.dpbs](https://sinaloa.gob.mx/noticias/lanzan-distintivo-pase-protocolo-de-atencion-y-sanidad-en-empresas#sthash.J33RpN7d.dpbs).

Gobierno de Sinaloa (2020). Protocolo de Atención y Sanidad en Empresas, Recuperado

de: <https://www.nuevanormalidadsinaloa.com>, consultada el 20 de julio de 2020.

López L. F. Pintor S. R. & Soto B. J (2019). *Ley de contratos de salud público-privado y su*

*impacto en el sistema de salud en Mazatlán, Sinaloa, México en Revista Ciencia y*

*Universidad*, 1 (39), 39-62.

- Nagles (2007) *La gestión del conocimiento como fuente de innovación*. Colombia: Universidad EAN.
- Porter M. (2008). *¿Qué es competitividad?* en *Revista de Antiguos alumnos del ieem*, 11 (4), 60-74.
- Porter M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York, Estados Unidos: Free Press.
- Organización Mundial de la Salud, OMS (2003). *Informe sobre la salud en el mundo*.  
Sistemas de salud: principios para una atención integrada. Cap. 7, 117-146, En:  
<http://www.who.int/whr/2003/en/Chapter7-es.pdf>.
- OECD (2014). *Health at a glance 2014*. OECD indicators. Paris: OECD.
- OCDE (2016). *Presentación del Estudio sobre el Sistema Mexicano de Salud 2016*, París, Francia: OCDE.
- Schumpeter (1944). *Innovación y determinismo tecnológico*. Distrito Federal, México: Fondo de Cultura Económica.
- Taylor, S. J. y R. Bodgan (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. La búsqueda de significado. Barcelona, España: Paidós.
- Yin, R. (2002). *Case Study Research, Applied Social Research Methods Series*, Nueva York, Estados Unidos: Sage Publications.

# Sinaloa frente al COVID-19

---

## **JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN**

Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Culiacán. México.

## **JOSÉ GUADALUPE ROBLES HERNÁNDEZ**

Universidad Autónoma de Occidente, Unidad Regional Culiacán. México.

## **OSCAR LOZANO CARRILLO**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México.

## **XIOMARA PENÉLOPE ZALDÍVAR COLADO**

Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Informática Mazatlán, México.

## Resumen

Durante el año 2020, el mundo ha vivido una de las peores pandemias de la humanidad provocada por el virus *SARS-CoV-2*, conocido como COVID-19. Este virus es responsable de la peor crisis sanitaria de los últimos 100 años. Los gobiernos han tenido que implementar políticas públicas, muchas veces impopulares para los gobernantes con el fin de proteger la salud de los ciudadanos. En este sentido México y en especial Sinaloa tuvieron que adoptar una serie de medidas impopulares con el fin de mitigar los estragos del virus en los ciudadanos. El presente caso, para su estudio, describe las acciones tomadas por el Gobierno del Estado de Sinaloa para el manejo de la crisis sanitaria que van desde el confinamiento, la conversión de hospitales, la contratación de personal médico y la respuesta de la ciudadanía a las mismas.

*Palabras claves:* COVID-19, manejo de crisis, gobierno.

## Summary

During the year 2020, the world has experienced one of the worst pandemics in human history caused by the SARS-CoV-2 virus, known as COVID-19. This virus is responsible for the worst health crisis in the last 100 years. Governments have had to implement public policies, often unpopular with those in power, in order to protect the health of their citizens. In this sense, Mexico and especially State Sinaloa had to adopt a series of unpopular measures in order to mitigate the ravages of the virus on citizens. In the present case, for its study, it describes the actions adopted by the Government of the State of Sinaloa to manage the health crisis, which range from confinement, the conversion of hospitals, the hiring of medical personnel and the response of citizens to them.

*Keywords:* COVID-19, crisis management, government.

## Introducción

Desde finales del 2019 el tema predominante a nivel mundial ha sido el COVID-19, un virus que se expandió y se apoderó de los hogares y los espacios públicos generando un gran impacto en las redes sociales y los medios de comunicación tradicionales, lo que ha llevado a la gran mayoría de los gobiernos a tomar decisiones de confinamiento, que en muchos casos vulneran las garantías individuales de los ciudadanos, ello a pesar de que el brote no fue impredecible ni imprevisto (Sansoneetti 2020 ), tal como lo hacen ver diversos académicos y organizaciones (Cabinet Office 2017; Global Preparedness Monitoring Board 2019; W. Li et al. 2005).

Aunque la pandemia tiene una base biológica, rápidamente ha tenido consecuencias en la política, la economía y las relaciones sociales, de manera global. Los bloqueos, las restricciones de movilidad, las órdenes de quedarse en casa, los paquetes de rescate financiero, las tensiones interestatales, los cierres de las fronteras, la vigilancia digital, la concentración de infecciones en las ciudades y la política del conocimiento experto, subrayan el hecho de que el COVID-19, es mucho más que un fenómeno biológico.

Es por ello que, en medio de la crisis de salud pública, los gobiernos de los distintos órdenes enfrentaron escenarios nunca vistos, el mundo ante lo cual se percibe como inseguro por los embates cada vez más frecuentes de virus nuevos que afectan la salud de la población. El COVID-19, ha provocado una crisis de salud pública mundial, ocasionando como daño colateral el debilitamiento de la economía.

En este sentido, una de las prioridades de los Gobiernos, es dar certidumbre a la sociedad ofreciendo los elementos necesarios para el manejo de crisis, ya que las grandes

dificultades golpean el núcleo de la democracia y la gobernabilidad y, por lo tanto, constituyen desafíos no sólo para la capacidad sino también para la legitimidad y la confianza; la planificación y la preparación para lo desconocido, resultan fundamentales para responder a las demandas de los ciudadanos. Por lo tanto, la gestión de la crisis es un elemento esencial para quienes conducen el gobierno (Boin et al. 2017).

La pandemia de COVID-19 de 2020 es esencialmente una emergencia de salud pública, que se encuentra dentro del alcance de la gobernanza del riesgo en el sector público. La gobernanza del riesgo se ha aplicado en muchos campos de regulación, como los desastres naturales, la protección del medio ambiente, la seguridad de los alimentos y las drogas y la gestión de los recursos naturales. La gestión de riesgos ha sido un tema esencial de la política de salud pública global de la Organización Mundial de la Salud (OMS) durante muchos años.

La toma de decisiones se refirió principalmente a los comportamientos de las agencias gubernamentales para reducir los posibles impactos adversos causados por los peligros ambientales en la salud pública, que fue un proceso complicado impulsado por expertos y que más tarde se expandió como un proceso crítico que combina la evaluación y la gestión de riesgos.

En un sistema de gestión de crisis la capacidad es importante, pero también es crucial que las decisiones que se tomen sean admitidas por los ciudadanos para que sigan los consejos e instrucciones del gobierno (Boin y Bynander, 2015; Laegreid y Rykkja, 2019). Para Brandsen y Honigh (2016) es una cuestión de percepción, en donde la confianza del ciudadano en el gobierno es fundamental para que se sigan las

recomendaciones de este. La crisis provocada por el COVID 19, derivado de lo poco que se sabe del mismo ha hecho que la gran mayoría de decisiones sean tomadas en una profunda incertidumbre.

La presente investigación analiza la gobernanza que el gobierno del Estado de Sinaloa planteó para prepararse antes, durante y después del embate de la pandemia, en materia de preparación, coordinación, reglamentación y la capacidad de ejecución (Lodge y Wegrich 2014) a fin de proporcionar una gestión eficaz de las crisis, legitimar la gobernanza, que finalmente es la confianza de los ciudadanos en su gobierno. Por otra parte, lo prolongado de la pandemia es una limitante de esta investigación por lo que los datos que presentan los autores son al día 7 de julio del 2020.

#### **Gestión de riesgo y la toma de decisiones.**

Según Florin y Bürkler (2017), la gestión de riesgo inicia con la toma de decisiones evaluando los potenciales riesgos; las decisiones tomadas después de una evaluación adecuada son fundamentales para saber el daño que causará en última instancia el riesgo asumido.

Para el caso del COVID-19, la toma de decisiones ha obligado a las autoridades gubernamentales a decidir medidas poco populares, bajo gran incertidumbre como lo son las restricciones masivas. Un factor clave para la toma de decisiones es el tiempo, existiendo dos retrasos en particular que han jugado un papel importante en esta pandemia: la demora para informar al mundo del virus por parte de China de tres semanas y un retraso posterior de parte de los Estados Unidos en la contención del virus (Shear et al 2020).



En el caso de México, aunque no exclusivo, otro factor clave, son las limitaciones en la capacidad de atención médica. La falta de insumos médicos ha obstaculizado la adopción de estrategias de pruebas de gran escala que al parecer han tenido éxito en otros países como Corea del Sur.

Por otra parte, los gobiernos, especialmente los locales son los actores clave para la gestión de emergencias en salud pública necesitando asumir el papel de metagobernanza. En este sentido es importante destacar que, en la gobernanza pública con múltiples partes interesadas, la responsabilidad del gobierno no se ha debilitado, sino simplemente transformado.

Estudios recientes sobre nueva gestión pública, nueva gobernanza pública y coproducción sugieren que la cooperación entre los sectores podría proporcionar servicios públicos de calidad y también reducir costos. Sin embargo, el papel principal del gobierno en la gobernanza es proporcionar una plataforma de comunicación y establecer un orden que regule la interacción de diversas partes interesadas, es decir que el gobierno construirá un mecanismo de gobernanza para lograr la 'gobernanza de la gobernanza'. En la gobernanza pública con múltiples partes interesadas, la responsabilidad del gobierno no se ha debilitado, sino simplemente transformado.

### **¿Qué es el Coronavirus 2019 (COVID-19)?**

Según la Organización Mundial de la Salud (2020), el Coronavirus 2019 (COVID-19) es una infección respiratoria que puede contagiarse de persona a persona; aun cuando su origen es desconocido, la principal sospecha que existe es que fue contagiado al humano por un murciélago, no obstante, como sucede en estos casos, existen teorías conspiratorias,

tales como que podría ser un arma biológica o que por error escapó del laboratorio, accidentalmente, al momento de estar haciendo pruebas con murciélagos, además de atribuirse también a la tecnología 5G, es decir que el virus fue esparcido por las antenas instaladas para implementar esta red inteligente. Esto originalmente se da porque en la ciudad de Wuhan se instalaron alrededor de 10,000 equipos, muriendo personas por el choque de las ondas emitidas por las mismas.

La fuente de contagio del COVID-19 se produce mediante gotitas, microgotas de Flügge, que se emiten al hablar, toser o respirar que al ser despedidas por un portador pasan directamente a la persona mediante la inhalación o por contacto en superficies contaminadas, la cual, a través de las manos, que la recogen, entran en contacto con las mucosas de la nariz o los ojos. El virus ataca principalmente a los pulmones, lo que ocasiona dificultad para respirar llevando incluso al paciente a la muerte; también puede afectar otros órganos vitales del cuerpo humano como son corazón, los riñones e incluso al mismo cerebro, llevando con ello a la pérdida de la vida.

### **Evolución mundial.**

El primer reporte que se cuenta de la afectación del COVID-19 en humanos está localizada en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, en China, entre el 17 de noviembre y el 8 de diciembre del 2019. Para el 20 de diciembre se estima que en esa ciudad afectaba al menos a 70 personas y el día 30 del mismo mes, un grupo de doctores del Hospital Central de Wuhan lanzó la alerta sobre un virus similar al SARS, sin embargo, fueron arrestados por el gobierno chino acusados de difundir rumores.

Las primeras defunciones que se tiene conocimiento sucedieron el 9 y 16 de enero del 2020, en hombres mayores a los 60 años. Para el 20 de enero China confirma que existe un nuevo virus que se transmite entre humanos, además de darse a conocer que el virus ya estaba en Corea del Sur. La Organización Mundial de la Salud informó el 30 de enero del 2020 el riesgo de salud pública de interés internacional, declarando el 11 de marzo por la gran cantidad de contagios en el mundo que la enfermedad del COVID-19 es una PANDEMIA.

El primer caso en el continente europeo se descubrió el 25 de enero en Francia y el 13 de febrero en España; sin embargo, el gran epicentro de la enfermedad en Europa fue Italia, cerca de Milán, el 21 de febrero. El 13 de marzo Europa fue declarada por la Organización Mundial de la Salud nuevo epicentro de la enfermedad. Posteriormente siguieron países como Alemania, Reino Unido y Portugal.

En el continente americano, el primer caso se confirmó el 21 de enero en los Estados Unidos de América, Brasil confirmó su primer caso el 26 de febrero. México tendría su primer caso el 27 de febrero y Sinaloa el segundo caso a nivel nacional un día después. La tasa de letalidad (el número de muertes por COVID-19 divididas entre personas confirmadas con la enfermedad) a junio del 2020, a nivel mundial es del 5.8% según la Organización Mundial de la Salud. Los países que encabezan esta estadística son Italia (14.5%) y Reino Unido (14.0%), seguidos de México (11.9%).

#### **Análisis de la situación en México.**

Se realizó un análisis de la situación de México destacando los siguientes puntos: hay un rezago en la aplicación de pruebas (3 por cada 100,000 habitantes), tiene alrededor

de 200 veces menos pruebas per cápita que países como Italia o España y un número similar al de países como Nepal, Bolivia y Bangladesh. Un factor adicional para considerar que es fundamental para atender adecuadamente la pandemia es la escasez de equipo protector personal para los trabajadores del sector salud o a cualquier otra persona que esté en riesgo de contagiarse.

La capacidad hospitalaria es limitada en cuanto al equipo para terapia intensiva y ventiladores, la cual es 16 veces menor a la que tiene Estados Unidos. A nivel internacional ha quedado demostrado que, para reducir los índices de fallecimientos en pacientes críticos, es necesario contar con el equipo completo, adicionando desfibriladores a los ventiladores, los cuales existen en una cantidad muy limitada en el país.

Existe un rezago importante en México en cuanto al número de camas por cada 1,000 habitantes (9 veces menor que países como Corea del Sur o Japón). Se debe de considerar que México tiene 80% menos médicos por cada 1,000 habitantes que países como Italia y España, 24% menos que Reino Unido y 15% menos que Estados Unidos. En la figura 1 se puede observar la relación de pruebas que se hacen en los países por cada cien mil habitantes.



Figura 1. Relación de pruebas que se hacen en los países por cada cien mil habitantes.  
Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la OMS.

México, según la Organización Mundial de la Salud, presenta uno de los índices de disponibilidad de camas hospitalarias más bajos por cada 1000 habitantes con 1.4, solo supera a India y Costa Rica. En la figura 2 se muestra la disponibilidad de camas hospitalarias en países miembros de la Organización Mundial de la Salud.

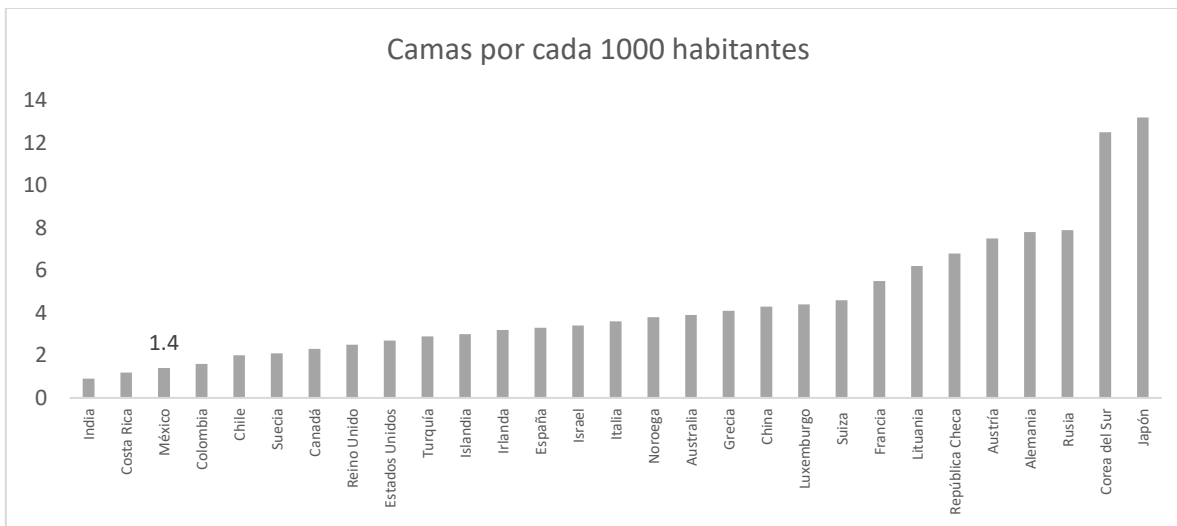


Figura 2. Número de camas por cada 1,000 habitantes.  
Fuente. Elaboración propia a partir de datos de la OMS.

Es importante mencionar que dentro de la población hay grupos que son más susceptibles ya sea por su edad (mayores a 65 años) o por condiciones de salud (enfermedades cardiovasculares, diabetes, respiratorias, hipertensión y cáncer).

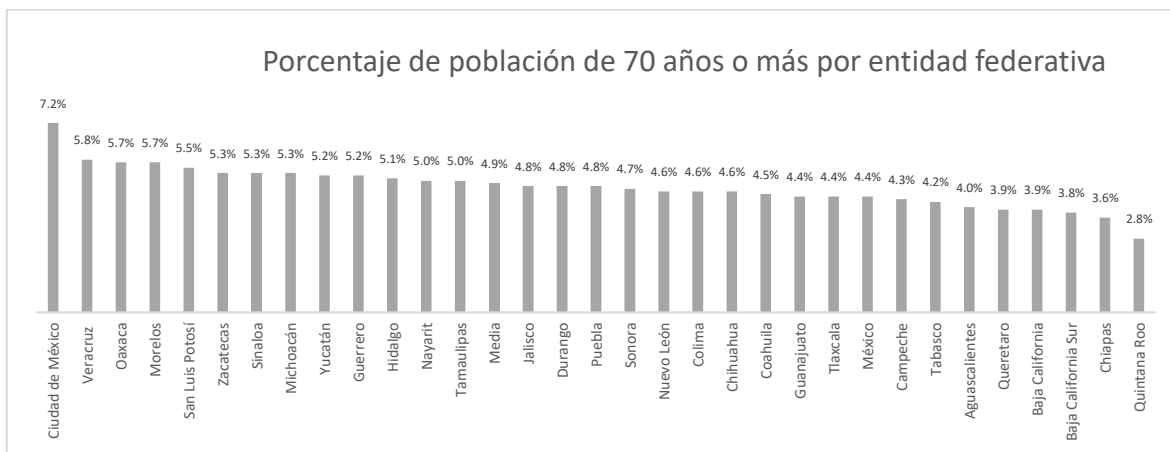


Figura 3. Porcentaje de población mayor a los 70 años por entidad federativa en México.  
Fuente: elaboración propia a partir de datos de CONAPO.

## Contexto Sinaloa

El portal del Gobierno del Estado de Sinaloa (2020), señala que es oficialmente llamado Estado Libre y Soberano de Sinaloa, es uno de los treinta y dos estados que forman los Estados Unidos Mexicanos. Su capital y ciudad más poblada es Culiacán de Rosales. Sinaloa colinda con cinco estados vecinos, Sonora y Chihuahua en la parte norte, al sur con Nayarit y al este con Durango. Dispone de una amplia zona costera ya que limita al oeste con el océano pacífico.

Se divide en 18 municipios, además, de Culiacán, Mazatlán, Ahome y Guasave destacan como los municipios con mayor número de habitantes; Navolato, Guamúchil, Escuinapa, son municipios de tamaño mediano en población, pero con una gran bonanza económica gracias a la actividad agrícola y comercial. El Fuerte, Sinaloa de

Leyva, El Rosario, San Ignacio de Piaxtla, Choix, Concordia, Cósala, Mocorito, Angostura, Elota y Badiraguato son los municipios restantes.

### **Forma de gobierno.**

El Estado de Sinaloa es libre y soberano; tiene una constitución y un Congreso propios. Está dividido en tres poderes. El Poder Ejecutivo en el cual la autoridad máxima es el Gobernador del Estado, quien es elegido cada seis años, no existe la reelección. El Poder Legislativo, integrado por 40 diputados, quienes ejercerán el cargo por períodos de tres años. El Poder Judicial está representado por el Supremo Tribunal de Justicia de Sinaloa, compuesto por 11 magistrados. En el ámbito municipal, cada municipio está gobernado por un Ayuntamiento, el cual está integrado por un presidente municipal, un síndico procurador y un determinado número de regidores. Todos estos cargos tienen una duración de tres años.

### **Los preparativos para el impacto del COVID 19 en Sinaloa.**

Uno de los primeros cuestionamientos que se hizo en el Gobierno del Estado de Sinaloa, fue equilibrar la relación entre la ciencia y la política, es decir, se tendría que decidir quién tendría mayor peso específico para la toma de decisiones, ya que esto determina la calidad de las mismas en salud pública, estableciendo que la política se refiere principalmente a agencias gubernamentales de diferentes niveles, es decir, como tomadores de decisiones en la mayoría de las situaciones de riesgo, cómo garantizar que sus decisiones previeron beneficios para el desarrollo económico local y la estabilidad social.

Por otra parte, la ciencia se refiere a aquellos expertos y académicos que tienen suficiente experiencia para proponer sugerencias de evaluación de riesgos basadas en sus

lógicas analíticas y hallazgos científicos, y aunque en muchas ocasiones los políticos adoptan un enfoque diferente para la gestión de riesgos, en el que consideran atributos del entorno político, la aceptación de los ciudadanos y los costos de implementación de la gestión de riesgos, así como por su propia experiencia administrativa, orientan sus decisiones por los hallazgos científicos.

En consecuencia, en Sinaloa, se decidió darle prioridad a la ciencia, asumiendo el control para disminuir la propagación de la Pandemia por Covid-19, además del propio ejecutivo estatal, el Secretario de Salud del Gobierno del Estado.

Fue preciso la integración de un equipo de alto desempeño, con cualidades diversas y multidisciplinario, con atributos y habilidades diversas, definiendo la diversidad como "la distribución de atributos personales entre los miembros interdependientes de una unidad de trabajo" (Milliken & Martins, 1996; Williams & O' Reilly, 1998)).

Karl Polanyi (1957) sugirió que todas las actividades económicas están integradas en instituciones extraeconómicas, y que estas instituciones son cruciales en tiempos de crisis. En el Estado de Sinaloa, la institución al frente para el manejo de la crisis sanitaria es la Secretaría de Salud del Gobierno del Estado. A través de ella se dictan las medidas a seguir para hacer frente a la misma, sin embargo, es importante resaltar que a medida que la pandemia se fue extendiendo otros actores jugaron un papel central como la Secretaría de Educación Pública y Cultura, además, de la Secretaría de Seguridad Pública Ciudadana, todos ellas coordinadas por el Gobernador del Estado.



### Análisis de Sinaloa.

En Sinaloa, viven más de 3 millones de personas de las cuales solo el 10% se atiende en consultorios u hospitales privados.

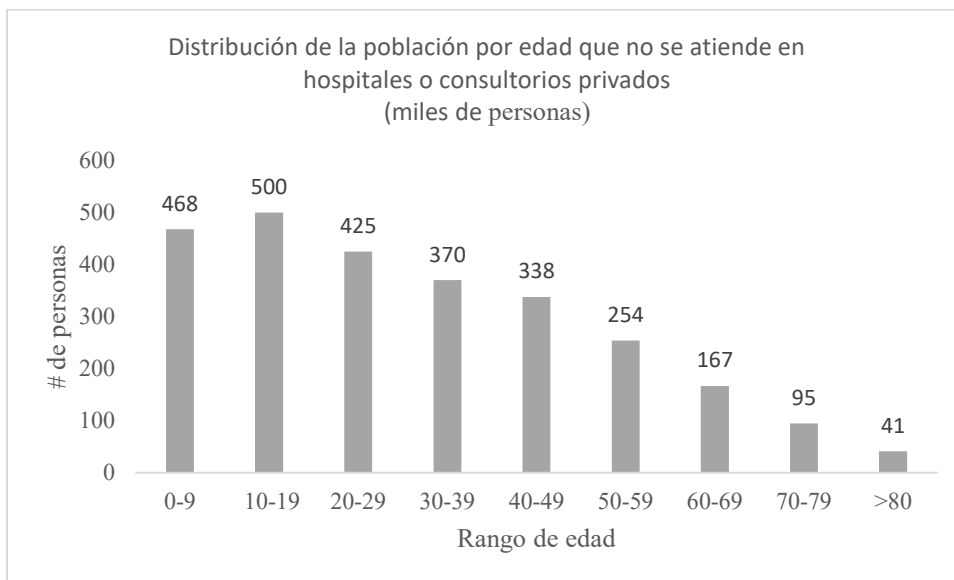


Figura 4. Distribución de la población por edad que NO se atiende en hospitales o consultorios privados. Fuente: Encuesta Intercensal 2015.

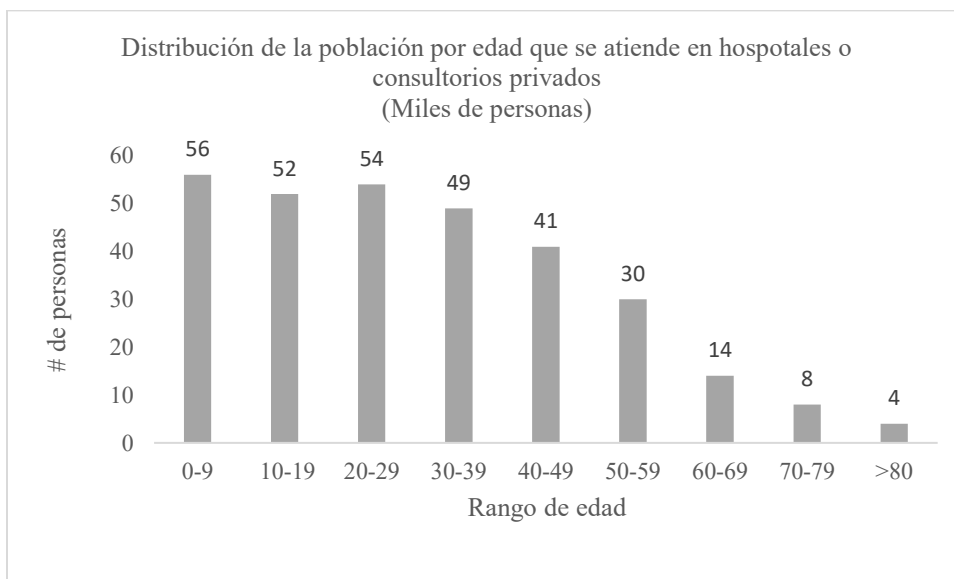


Figura 5. Distribución de la población por edad que se atiende en hospitales o consultorios privados. Fuente: Encuesta Intercensal 2015.

De acuerdo con datos del Catálogo de Clave Única de Establecimientos de Salud (CLUES), el IMSS es la institución con más camas hospitalarias en Sinaloa y el sector privado es la institución con más camas hospitalarias por cada 1,000 afiliados.

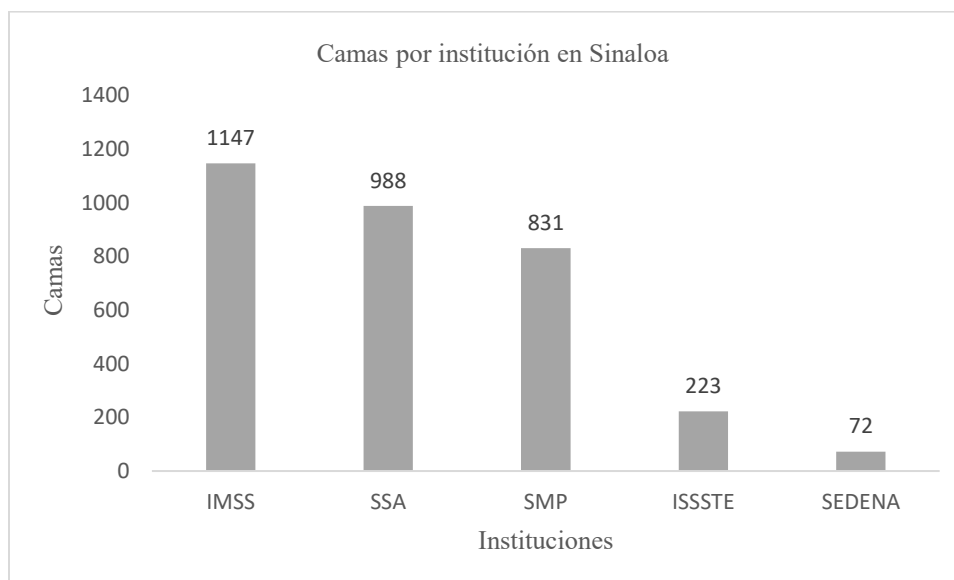


Figura 6. Número de camas por institución en el Estado de Sinaloa.

Fuente: Catálogo de Clave Única de Establecimientos de Salud y Encuesta Intercensal 2015.

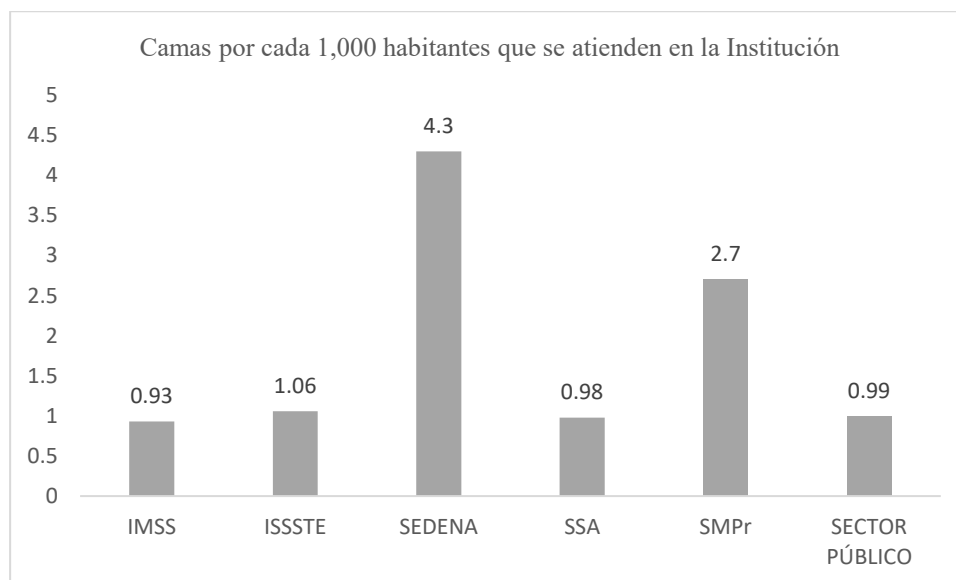


Figura 7. Número de camas por 1000 personas que la institución atiende en el Estado de Sinaloa.

Fuente: Catálogo de Clave Única de Establecimientos de Salud y Encuesta Intercensal 2015.

El 5.3 % de la población es mayor a los 70 años, lo cual la ubica en el séptimo lugar a nivel nacional con población más longeva (figura 1), por encima de la media nacional (4.9%). La gran mayoría de esta población se concentra en los tres principales municipios de la entidad: Culiacán, Mazatlán y Ahome (figura 6).

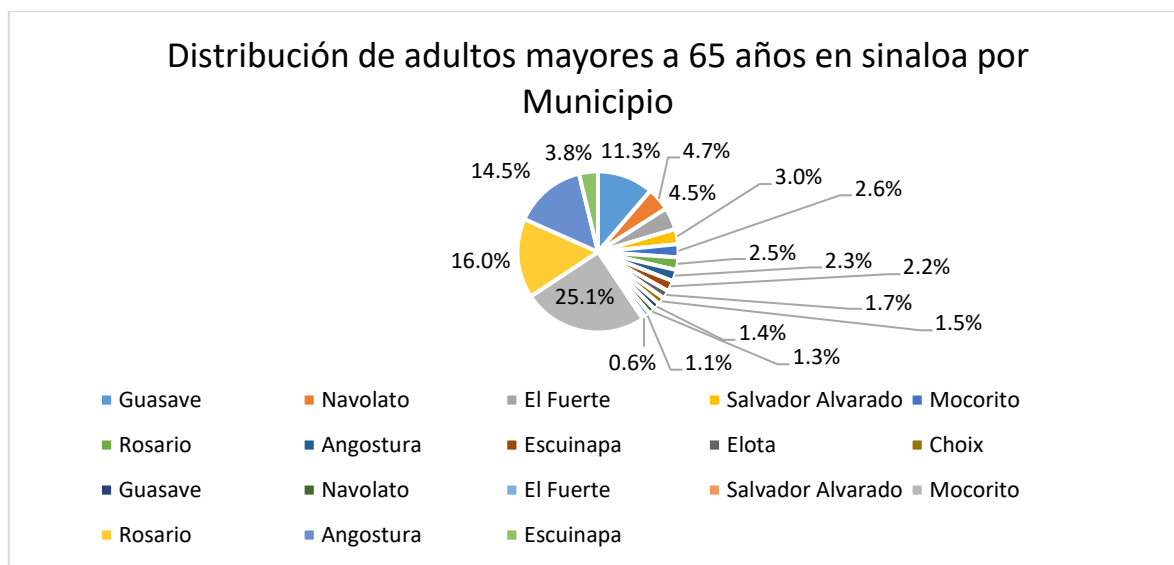


Figura 8. Distribución de los adultos mayores en Sinaloa por municipio.  
Fuente: Elaboración propia con datos de CONAPO.

### Preparación para la contención de la pandemia COVID-19.

En preparación para contener la pandemia el Gobierno del Estado de Sinaloa estableció una serie de elementos a implementarse de manera rápida, estos fueron:

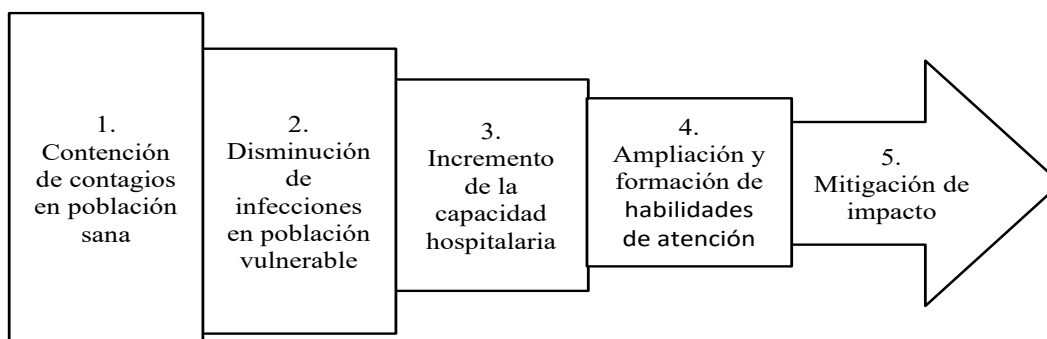


Gráfico 9. Elementos de la estrategia para contener la pandemia, por parte del Gobierno del Estado de Sinaloa.  
Fuente: Elaboración propia.

**Contener los contagios en población sana.**

***Comunicación.***

- a) Intensificación de las campañas preventivas, siguiendo las recomendaciones de las OMS.
- b) Comunicación congruente para mantener calma y confianza en las acciones tomadas.
- c) Plena transparencia y claridad en las cifras y explicación de las medidas tomadas.

***Inteligencia.***

- a) Se estableció un comando para el manejo de cifras 24/7, áreas de comunicación, estrategia y análisis de datos, expertos multidisciplinarios, logística, así como centro de información y atención remota.
- b) Cuantificación del impacto del aislamiento social, para determinar un regreso seguro a las actividades, sin riesgo a un segundo brote del virus.

***Contención.***

- a) Monitoreo de individuos que pudieron haber estado con personas contagiadas.
- b) Ampliar el acceso a pruebas y realizar exámenes rápidos.
- c) Contención de migrantes y restricciones en procesiones de semana santa.
- d) Coordinación de las medidas inter e intra estatal.
- e) Sanciones a quienes sabiendo que son portadores del virus rompan su cuarentena.

***Apoyo para estar tranquilos en casa.***

- a) Dispersión de apoyos.
- b) Seguridad.

***Disminución de contagios en población vulnerable.***

- a) Generación de un paquete de insumos para los trabajadores de la salud.
- b) Mapeo de población vulnerable (adultos mayores y población con condiciones preexistentes de enfermedades) a través de un cruce de bases de datos del INEGI, padrones de beneficiarios de programas de apoyo a adultos mayores y registros médicos de centros de salud para ubicar por manzana a la población más vulnerable.
- c) Protocolos y pruebas para población vulnerable y para profesiones de alto riesgo de contagio.
- d) Entregas de apoyos en casa para adultos mayores y de medicamentos para población que padece enfermedades de alto riesgo.
- e) Pruebas y controles en comunidades marginadas que concentren un alto porcentaje de población adulta mayor.

***Ampliación de la capacidad hospitalaria.***

- a) Cuantificación de espacios e insumos médicos necesarios y ampliación de la oferta, a nivel nacional y local, para los contagiados considerando que puede haber distintos tipos de espacios de tratamiento como: casa, albergues, camas de hospital, equipo en terapia intensiva, tratamiento post terapia intensiva, espacios para las personas que fallezcan.

- b) Colaboración para portabilidad de derechohabencia entre las distintas instituciones públicas o incluso con el sector privado.
- c) Implementar un modelo eficiente de gestión de camas para reducir la ocupación para tratamientos no urgentes, así como para disminuir el tiempo en el que las camas permanecen vacías.
- d) Protocolo de atención que privilegie a la población más vulnerable al virus y que evite contagios a otros pacientes sanos desde la llegada a urgencias. Buscar activamente que la industria tenga suficiente tratamiento disponible de los medicamentos que demuestren su efectividad para tratar el virus.
- e) Sueros y tratamientos.
- f) Maquilar instrumental médico para satisfacer la demanda nacional e incluso exportar (maquila local de ventiladores y respiradores).

***Mitigación del impacto económico y mitigación.***

- a) Estímulos fiscales.
- b) Pago diferido de impuestos.
- c) Otorgamientos de créditos baratos.
- d) Planeación financiera de los recursos públicos.
- e) Diseño de una estrategia de reactivación de la economía a partir de un análisis de los impactos en la materia de la pandemia.

**Sinaloa y los servicios asistenciales.**

El Estado de Sinaloa se enfrenta a un desafío sin precedentes para responder a COVID-19, las autoridades están implementando medidas estrictas para frenar la

propagación del virus y evitar colapsar los Servicio de Salud de la entidad. Sin embargo, es importante mencionar que muchas personas necesitan ayuda, por un lado, quienes padecen ya los estragos de la enfermedad y por otro quienes tienen a su cargo las tareas de su atención en la primera línea de combate a la pandemia: los trabajadores del sector salud quienes son los que tienen contacto cara a cara con la enfermedad y están a la espera que las autoridades satisfagan sus necesidades.

Por otra parte, la capacidad de las familias y la fuerza laboral de atención social se ve seriamente obstaculizada por la enfermedad y el autoaislamiento. La escasez de equipos de protección personal aumenta el riesgo de transmisión de enfermedades y la ansiedad en el personal, los voluntarios, los cuidadores y las personas con necesidades de atención. La precariedad del empleo para gran parte de la fuerza laboral del sector salud es un problema duradero, con una mayoría remunerada al salario mínimo o cerca de este.

Es necesario que haya la mejor coordinación posible entre los organismos de salud y asistencia social, los sistemas de distribución de alimentos y los servicios militares para movilizar los recursos de la comunidad para brindar apoyo a los adultos mayores y a otras personas que necesitan asistencia social. Sin dicha coordinación, algunos de los que necesitan atención pueden no obtener la gama completa de apoyo que requieren, y los servicios pueden resultar menos eficaces y eficientes debido, por ejemplo, a la duplicación de procesos.

### **El COVI-19 en Sinaloa.**

Sin duda alguna, la llegada del COVID-19 vino a cambiar la vida cotidiana para dar paso a la llamada “nueva normalidad” Sinaloa no es la excepción. Desde el 28 de febrero

del 2020, fecha en que se conoció el primer caso en el estado y segundo en el país, se inició el protocolo de Vigilancia e Inteligencia Epidemiológica en el Estado, contabilizando a la fecha 20, 567 casos, teniendo un promedio diario a la fecha de 69 casos, estimando que para diciembre del 2020 se contabilicen 18,948<sup>1</sup> casos.

**Tabla 1**  
*Análisis de casos sospechosos y confirmados en Sinaloa.*

<b>Casos covid-19 sospechosos por mes y acumulado</b>	<b>Promedio por día</b>	<b>Caso Covid-19 por mes y acumulados</b>
20,657	162	8,749
Junio: 20,657	132	8,749
Julio: 5,022-25,679	137	2070- 10819
Agosto: 3540-29,219	134	1735-12554
Septiembre:3534-32,753	132	1727-14281
Octubre:4094 -36,846	132	1586-15867
Noviembre:3961-40,807	132	1540-17407
Diciembre:4093-44,900	128	1541-18948

Fuente: Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica.

Asimismo, Sinaloa se encuentra con una elevada tasa de letalidad con un 15.8%, muy superior a la media proporcionada por la organización mundial de la Salud que es del 5.4%, a la nacional 11.9% e incluso por arriba de Italia y Reino Unido con un 14.5% y 14% respectivamente.

### **La incidencia del COVID-19 en los municipios de Sinaloa.**

La capital de estado de Sinaloa, Culiacán, es la ciudad en donde su población se ha visto mayormente afectada por el virus COVID-19, esto se debe a diversas razones entre las destacan, la mayor concentración de población y un seguimiento menor a las recomendaciones de la autoridad.

<sup>1</sup> Proyección estimada de la Secretaria de Salud, del Gobierno del Estado de Sinaloa.



El segundo municipio afectado es Ahome, el cual llama poderosamente la atención al igual que Guasave ubicado en cuarto lugar, muy cerca del tercer municipio que es Mazatlán, con una población fija y flotante mucho mayor. En la tabla dos se visualiza la Distribución de Casos COVID-19 por Municipio Sinaloa.

**Tabla 2.**  
*Distribución de Casos COVID-19 por Municipio Sinaloa.*

Municipio	Casos	%	Porcentaje de letalidad
Culiacán	2996	34.20%	18.10%
Ahome	1439	16.40%	19.50%
Mazatlán	1402	16.00%	11.80%
Guasave	1395	15.30%	12.50%
Salvador Alvarado	508	5.80%	12.60%
Navolato	219	2.50%	22.40%
Escuinapa	160	1.70%	9.30%
Sinaloa de Leyva	129	1.50%	9.30%
El Fuerte	126	1.40%	19.00%
Angostura	107	1.20%	15.00%
Rosario	62	0.70%	8.10%
Mocorito	61	0.70%	19.79%
Badiraguato	44	0.50%	19.60%
Cosalá	35	0.40%	2.90%
Concordia	25	0.30%	12.00%
Elota	18	0.20%	22.20%
San Ignacio	18	0.20%	15.77%
Choix	15	0.02%	29.70%

Fuente: Plataforma Sisver de Sinave.

### **Acciones que realizó el Gobierno del Estado de Sinaloa.**

Para hacer frente a la pandemia el Gobierno del Estado, coordinados por el ejecutivo estatal realizó las siguientes acciones:

#### *En materia de salud:*

1. Se instaló un comando único, integrado por protección civil, seguridad pública, economía, sector salud, representante de unidades médicas privadas, sector farmacéutico organizado, y representante de farmacias con consultorio, sector económico organizado.
2. Se Intensificó las medidas del programa” Quédate en tu Casa”. En el cual se

exhorta a la población a no salir de su domicilio, solo hacerlo en caso de extrema necesidad.

3. Cero tolerancias en aglomeraciones.
4. Prohibir el acceso a transporte público a las personas que no usen cubrebocas.
5. Exhortar a la población para que se atienda de manera oportuna al presentar los primeros síntomas, evitando con ello complicaciones.
6. Invitar a la población, a través de los medios de comunicación masiva al saneamiento de la vivienda, higiene de manos con agua y jabón, uso de gel con alcohol y uso generalizado de cubrebocas.
7. Desinfección periódica del transporte público, así como de los espacios designados por las unidades médicas para el uso correcto en la colocación del equipo de protección personal.
8. Monitoreo de la movilidad. Si no se reduce vamos a tener más casos.
9. Realización de proyecciones científicas basadas en datos reales para ver lo que hubiera pasado, lo que está pasando y lo que puede pasar.

Para el caso de las hospitalizaciones, se utilizó la herramienta COVID-19 Modelo de Impacto Hospitalario para Epidemias (CHIME), el cual es un modelo SIR modificado de progresión de brotes que se limita a la previsión a corto plazo, desarrollada por Predictive Healthcare en Penn Medicine para ayudar a los hospitales y a los funcionarios de salud pública a planificar la capacidad de los hospitales.

Para el caso Sinaloa se utilizaron las siguientes variables: sector público tiene un Market Share del 85%; el primer paciente identificado fue el 28 de febrero del 2020; las

medidas de distanciamiento social iniciaron el 20 de marzo del 2020; al día 2 de julio del 2020 había 671 pacientes hospitalizados. Sobre dichos valores se estima que al 31 de julio del 2020, 1493 pacientes en todo el sector público estarían hospitalizados, para lo cual 380 estarían ventilados.

El mismo cálculo arrojaba 1430 pacientes al 03 de julio del 2020, por lo que podemos aseverar que el escenario planteado de pacientes hospitalizados excede en un 100% al real. Esto permite calcular el consumo máximo de Equipos de Protección Personal, medicamentos y reconversión de camas hospitalarias.

Los Servicios de Salud de Sinaloa cuentan con una capacidad de camas instalada de 975 camas, de las cuales son 594 camas censables y 381 camas que no lo son, mismas que 40 son de terapia intensiva. Estando distribuida como se señala en la tabla 3:

**Tabla 3**

Capacidad Instalada en Hospitales de los Servicios de Salud de Sinaloa

	<b>Capacidad</b>			
	Total, de camas	Camas Censables	Camas no censables	UCI
HG Los Mochis	183	120	63	5
HG Guasave	76	52	24	0
HG Guamúchil	44	30	14	0
HG Culiacán	168	91	77	15
H de la Mujer	163	86	77	8
H Pediátrico	128	95	33	3
HG Mazatlán	213	120	93	9
Total	975	594	381	40

Fuente: Dirección de Atención Médica (Secretaría de Salud)

Asimismo, se cuenta con 129 ventiladores de diferentes marcas y capacidades disponibles, hay 15 ventiladores en reparación y 43 son de uso neonatal reconvertibles la

mayoría a ventilación de adultos. Estos equipos están distribuidos como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4**

*Capacidad Instalada de Ventiladores de los Servicios de Salud de Sinaloa*

Nombre de la Unidad	Ventiladores	En reparación	Ventiladores neonatales
Hospital general los Mochis	39		10
Hospital general Guasave	20		
Hospital general de Guamúchil	9		
Hospital general Culiacán	29		0
Hospital pediátrico de Sinaloa	15		0
Hospital de la mujer	25	13	10 (7)
Hospital general de Mazatlán	50	2	12
Totales	187	15	43

Fuente: Dirección de Atención Médica (Secretaría de Salud)

Adicionalmente, el Gobierno del Estado de Sinaloa, dispuso la reconversión hospitalaria, agregando 421 camas más para atención de pacientes COVID-19, quedando como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5**

Plan de reconversión hospitalaria

Nombre de la Unidad	Camas censales	Camas reconversión	Anexos hospitalarios
Hospital general de los Mochis	120	42	10(12)
Hospital general Guasave	52	84	10(12)
Hospital general de Guamúchil	30	40	
Hospital general de Culiacán	91	139	20(24)
Hospital de la mujer	86	13	
Hospital pediátrico	95	12	
Hospital general de Mazatlán	120	91	10(12)
Total	594	421	50 (60)

Fuente: Dirección de Atención Médica (Secretaría de Salud)

Una prioridad que dio el Gobierno de Sinaloa fue a la protección del personal denominado de “primera línea”, es decir, a los trabajadores de la salud, para ello fue

necesario es hacer una estimación de las necesidades con base en las proyecciones anteriormente señaladas, para ello se estiman que existirá una necesidad diaria de 3 mil mascarillas N95, 3 mil batas quirúrgicas u overoles, 50 mil cubrebocas quirúrgicos y misma cantidad de pares de guantes.

Aunado a lo anteriormente señalado, se estableció un plan emergente en los cinco hospitales (Los Mochis, Guasave, Guamúchil, Culiacán, Hospital de la Mujer, Hospital Pediátrico y Mazatlán contando con 421 camas reconvertidas, 40 camas de UCI y 129 ventiladores disponibles. Existen camas de hospitalización dispersas en los Hospitales Generales de Eldorado, La Cruz y Escuinapa, que aumentan la capacidad de atención hasta en 100 espacios disponibles. Además, hay más de 100 camas de hospital distribuidas en los hospitales integrales, las cuales pueden ser usadas para pacientes convalecientes estables.

El recurso humano es fundamental, en este sentido y debido a la Jornadas nacional de Sana Distancia y al Decreto acompañante, se benefició al 25% de la plantilla laboral. En forma posterior se contrataron 750 trabajadores laborando actualmente 5041 trabajadores en las unidades de los Servicios de Salud.

Por otra parte, previendo que los hospitales tengan una gran demanda se estableció un protocolo de manejo del paciente por enfermedad general o por algún tipo de accidente, disminuyendo con ello la probabilidad del contagio, para este caso se realizó lo siguiente: los hospitales generales de los Servicios de Salud de Sinaloa, contra refirieron a pacientes convalecientes a los hospitales integrales, para posterior a un periodo de 48 horas ser dados de alta a su domicilio. Esto aligeró la carga asistencial en los hospitales generales.

Para el caso de cirugías inaplazables, se optó por solicitar a los equipos quirúrgicos desplazarse al hospital integral más cercano, para utilizar la infraestructura disponible. Por ejemplo, del Hospital General de Culiacán, al Hospital Integral de Navolato.

### **Conclusiones**

El COVID-19 nos exige repensar la forma en que el gobierno se desarrolla, queda claro que ningún país o estado es inmune, así como evidenció que no se estaba preparado para el manejo de una crisis sanitaria de esta magnitud, sin embargo, la forma en que maneja el Gobierno del Estado de Sinaloa antes, durante y después del embate de la pandemia, ha sido aceptada por los ciudadanos y evaluada de manera acertada en materia de salud. Si bien es cierto, a la fecha de realizar esta investigación aún no concluye la pandemia, se puede juzgar a partir de la no saturación de hospitales que la preparación y ejecución fueron las acertadas.

Debemos de tener en cuenta que Sinaloa cuenta con municipios prósperos los cuales tienen al alcance innovaciones tecnológicas que aunado a la nueva infraestructura hospitalaria han podido hacer frente a esta pandemia, apoyando a los municipios pequeños con mayor nivel de pobreza y menor acceso a los sistemas de salud, sin embargo, aún resulta insuficiente para paliar las consecuencias que este virus ha tenido en la población.

Por otra parte, la pandemia en México inicia, cuando el país se encuentra polarizado, por lo que el Gobierno del Estado tuvo la capacidad de aglutinar a los ciudadanos en favor de las medidas dictadas por el Gobierno Federal, muchas de ellas impopulares. La estrategia que asumió el Gobierno en Sinaloa fue el de colaboración

directa con el Gobierno Federal, reconociendo el valor que da la colaboración y las acciones coordinadas para alcanzar el éxito, en beneficio de la población.

Por otro lado, debido al prolongado tiempo de la pandemia, ha sido necesario reactivar la economía, con ello, la mayor parte de la población ha salido del confinamiento domiciliario, provocando un aumento exponencial de los casos de COVID-19, sin embargo, a la fecha se desconoce cuáles serán los efectos del desconfinamiento en materia de salud y si los hospitales tendrán la capacidad de tratar de forma exitosa la segunda oleada de enfermos de COVID-19.

México y Sinaloa, tienen que aprender el manejo de crisis sanitarias, para ello los gobiernos federal y estatal deberán de asegurarse que no se detenga el aprendizaje aún y cuando la pandemia hubiera pasada.

Desde los niveles más elevados de la estructura de gobierno, deberán de establecerse políticas públicas que enmarquen los protocolos de emergencia sanitarios, los cuales obligatoriamente tendrán que ser liderados por individuos con conocimiento y autoridad en el manejo de pandemias, además, deberá de existir una extrema coordinación las entidades y órdenes de gobierno que la enfrentan, para ello deberán de contar con las herramientas de vanguardia de tecnologías de la información.

Finalmente, otro aspecto importante que el Gobierno de Sinaloa deberá de enfrentar será el proponer una nueva ley de salud que otorgue mayor poder de decisión a los Estados, así como una mejor asignación de recursos presupuestales para esa área. El trabajo coordinado entre Federación y Estado para enfrentar al COVID 19, da como resultado un manejo de crisis eficiente y constructivo para la sociedad.

## Bibliografía

Bednarek, A. T., C. Wyborn, C. Cvitanovic, R. Meyer, R. M. Colvin, P. F. E. Addison, S.

L. Close, et al. “Boundary Spanning at the Science–Policy Interface: The Practitioners’ Perspectives.” *Sustainability Science* 13, no. 4 (2018): 1175–1183. doi:10.1080/23812346.2019.1673998.

Boin, Arjen, and Martin Lodge. 2020. “Making Sense of an Existential Crisis: The Ultimate Leadership Challenge.” *TransCrisis*. March 20, 2020.

<https://www.transcrisis.eu/making-sense-of-an-existential-crisis-the-ultimate-leadership-challenge/>

Boin, Arjen & Hart, Paul & Kuipers, Sanneke. (2017). *The Crisis Approach*. 10.1007/978-3-319-63254-4\_2.

Boin, Arjen & Bynander, Fredrik. (2014). *Explaining Success and Failure in Crisis Coordination*. *Geografiska Annaler: Series A, Physical Geography*. 97. 10.1111/geoa.12072.

Cabinet Office. 2017. *National Risk Register of Civil Emergencies*. Cabinet Office London. <https://www.gov.uk/government/publications/national-risk-register-of-civil-emergencies-2017-edition>.

Florin, Marie-Valentine, and Marcel Thomas Burkler. 2017. “Introduction to the IRGC Risk Governance Framework.” *REP\_WORK*. International Risk Governance Center 10.5075/epfl-irgc-233739.

Gobierno del Estado de Sinaloa (2020). *Sinaloa*. Sinaloa Gobierno del Estado. <https://sinaloa.gob.mx/>



Global Preparedness Monitoring Board 2019. *A World at Risk: Annual Report on Global Preparedness for Health Emergencies*. Geneva: World Health Organization.

Brandsen, T. and Honingh, M. (2016), Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Admin Rev*, 76: 427-435. doi:10.1111/puar.12465

Li, Wendong, Zhengli Shi, Meng Yu, Wuze Ren, Craig Smith, Jonathan H. Epstein, Hanzhong Wang, et al. 2005. "Bats Are Natural Reservoirs of SARS-Like Coronaviruses." *Science (New York, N.Y.)* 310 (5748): 676–679. doi:10.1126/science.1118391.

Lodge, Martin & Wegrich, Kai. (2014). *The Problem-Solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities*. Oxford University Press.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. 1996. Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Journal*, 21: 402–433.

Polanyi, K. 1957. "The Economy as Instituted Process, Chapter 10". In *Trade and Market in the Early Empires. Economies in History and Theory*, edited by K. Polanyi, C.M. Arensberg and H.W. Pearson, 243-270. New York: Free Press.

Sansonetti, Philippe. 2020. "Web conference : Covid-19 ou la chronique d'une emergence annoncee." *Inserm - La science pour la sant e*. 2020.  
<https://www.inserm.fr/actualites-et-evenements/actualites/web-conference-covid-19-ou-chronique-emergence-annoncee>.

Shear, Michael D., Abby Goodnough, Sheila Kaplan, Sheri Fink, Katie Thomas, and Noah Weiland. 2020. "The Lost Month: How a Failure to Test Blinded the U.S. to Covid-19." *The New York Times*, March 28, 2020, sec. U.S.

<https://www.nytimes.com/2020/03/28/us/testing-coronavirus-pandemic.html>.

Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. 1998. Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20: 77–140.

# **La disyuntiva de los alfareros de la Unión de Artesanos y Alfareros de Santa María, Atzompa A.C.**

---

**JORGE ANTONIO ACEVEDO MARTÍNEZ**

TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, México

**MARÍA DE LOURDES VÁZQUEZ ARANGO**

Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca, México

**ÚRSULA ACEVEDO FLORES**

**MARICELA CASTILLO LEAL**

TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, México

## **Resumen**

La investigación describe algunas de las características de los alfareros de la Unión de Artesanos. Se abordan las repercusiones generadas por el COVID-19 que los coloca en una disyuntiva de cambio organizacional ante la caída de ventas principalmente por la ausencia del turismo. El objetivo consiste en determinar las afectaciones actuales y futuras que tiene para los artesanos la pandemia del COVID-19 y las propuestas de solución ante tal disyuntiva. Se llevó a cabo una investigación teórico-documental a la par de técnicas de observación participante cualitativas y etnografía para identificar la problemática del objeto de estudio. Los principales hallazgos determinan que el alejamiento de los jóvenes ha puesto en riesgo la continuidad de la alfarería; esta serie de cambios, en una estructura que se ha mantenido por muchos años puede generar una dinámica diferente de búsqueda de solución frente a los problemas y permitir una adecuada toma de decisiones.

*Palabras clave:* Artesanos, Alfarería, Cambio, Disyuntiva, COVID-19.

## **Introducción**

Los artesanos de Santa María Atzompa están organizados desde 1993 para la venta de sus productos, que en mayor parte realizan por medio del “Mercado La Asunción” con la gestión y dirección de la Unión de Artesanos, la que agrupa a aproximadamente 110 integrantes. Los artesanos del “Mercado La Asunción” transmiten los conocimientos tradicionales alfareros para reproducir la vida material y simbólica de la comunidad, juntamente con el cuidado de los hijos, del hogar, y de otras actividades productivas y sociales propias de la zona.

Esta investigación analiza la forma en que los artesanos de las Unidades Productoras Familiares de Alfareros (UPFA) de Santa María Atzompa, Oaxaca; responden ante la pandemia del COVID-19. El diseño metodológico se basa en el método etnográfico

e investigación de acción participativa de carácter cualitativo. Dentro de las técnicas para la recolección de datos destacan notas de campo obtenidas a través de las visitas de los investigadores a la comunidad, entrevistas no dirigidas a los líderes de la Unión de artesanos y los artesanos directamente afectados por la pandemia de coronavirus.

Se hace en primer lugar una descripción de los *antecedentes* sobre el objeto de estudio, se describe la comunidad de Santa María Atzompa, y un abordaje sobre las sociedades y conocimientos tradicionales. En otro apartado se trata lo relacionado al *trabajo artesanal*, se realiza una diferenciación entre los artesanos por tradición y por formación, los esquemas de trabajo de los artesanos y la poca remuneración recibida por su trabajo. Se señala de igual manera el conocimiento de los artesanos y el desarrollo de la experiencia adquirida a lo largo de las generaciones y que son muestras indiscutibles de materias primas, técnicas e instrumentos que otorgan identidad a cada pueblo; precisando que las actividades artesanales deben ser consideradas como factores de desarrollo económico, social y cultural.

Posteriormente se describe a más detalle las características de Santa María Atzompa para tener un contexto de la zona donde se desarrolla la actividad artesanal. Por otra parte, encontramos el *trabajo artesanal alfarero en Santa María Atzompa*, describiendo las características que presentan los artesanos en esa zona identificados como indígenas artesanos y los procesos de desarrollo y capacitación de la actividad. Se considera en esta parte que la unidad de producción es la familia y la especialización que cada una de ellas ha adquirido incluyendo las materias primas y técnicas empleadas. De igual manera se analizan los procesos de venta de las artesanías en la zona. Se realiza la descripción del trabajo de campo de las Unidades Productoras Familiares de Alfarería (UPFA), centrados

en los integrantes del mercado La Asunción, Unión de artesanos y alfareros de Santa María Atzompa, Oaxaca, Asociación Civil.

Se hace un planteamiento sobre la crisis ante la pandemia del COVID-19, abordando la situación económica y las afectaciones por países, precisando la situación en Oaxaca y sus repercusiones con los artesanos de Atzompa. Finalmente se abordan las consideraciones finales; precisando las repercusiones durante y posterior a la pandemia, así como las estrategias ideales para la mejora de la organización.

### **Antecedentes.**

El tejido social de una comunidad se construye a través de la *tierra* (en este caso, el barro) como recurso productivo y común, así como la *cultura* que no se puede entenderse en una sola mirada debido a su complejidad y diversidad (Bonfil, 1989). A fin de tener un acercamiento a la cultura de los artesanos de Santa María Atzompa, se retoma la propuesta de Panikkar (1996), a través de su planteamiento de tres planos metafóricos de la estructura de un árbol. Las *ramas* son la parte externa, todo lo observable de una cultura. El *tronco*, son aspectos más íntimos de una cultura y que son observados a primera vista; y las *raíces*, representan lo que no se ve de una cultura, su mito en pensamiento y praxis de los pueblos.

El territorio y la cultura de Santa María Atzompa se sustenta por elementos de la cultura zapoteca prehispánica. Las sociedades con raíces pre-coloniales se caracterizan por organizar la vida en sociedad (derechos y obligaciones), además llevan una relación íntima con el territorio. Son parte de él y las relaciones familiares reproducen la cultura; entienden y organizan la vida tejiendo una diversidad de conocimientos y realizando una variedad de actividades para llevar la vida con cierta autonomía (Bonfil, 1989).

Las sociedades tradicionales pueden adoptar dos posturas: 1) Refugiarse en sus tradiciones o 2) tratar de retomar lo que el mundo ofrece. Ambas como acciones en parte

voluntarias y en parte impuestas por las circunstancias (Rojas, 2002). No obstante, resulta más fértil el análisis de Bonfil sobre el proceso de cambio cultural (1989):

...cada grupo se adapta a las nuevas circunstancias: resiste para conservar sus espacios en todos los órdenes de la vida, se apropia de elementos culturales ajenos que resultan útiles y compatibles e inventan nuevas soluciones, nuevas ideas, nuevas estrategias de acomodamiento que le permiten sobrevivir como una colectividad, cuyos miembros tienen un acceso a un patrimonio cultural común, propio, distintivo (Bonfil, 1989, p. 72).

Los conocimientos tradicionales no son cualquier tipo de conocimientos, están basados en las prácticas sociales, pueden ser científicos y no científicos (Valladares y Olivé, 2015). De acuerdo con Toledo (1991), los conocimientos tradicionales se desarrollan en sociedades que realizan un manejo de la naturaleza basado en sus prácticas ancestrales con poco o ningún acceso a las nuevas tecnologías. De acuerdo con Valladares y Olivé (2015), los conocimientos tradicionales, aunque presentan características genéricas, funcionan con lógicas sustentadas en cada cultura y territorio propio (Crespo y Vila Viñas, 2014). Noriero (2007), asegura que una sociedad protege, enriquece y proyecta su cultura a través de la transmisión de los conocimientos tradicionales, y como se señala de manera tradicional, *“la cultura se pierde si se guarda y se gana cuando se enseña”*.

La transmisión de conocimientos tradicionales se sustenta en el lenguaje oral y la memoria (Toledo, 1991). Las personas con mayor experiencia a través de la oralidad y la experimentación transmiten los conocimientos a los de menos experiencia, quienes utilizan la observación y la práctica para adquirirlos y enriquecerlos (Toledo, 1991; Fournier, 2008; Valladares y Olivé, 2015).

El oficio artesanal continúa porque brinda un ingreso económico a las familias y una posibilidad de seguir con la herencia familiar (Freitag y Del Carpio,2016). Es a través de la escucha de los padres, madres, abuelas, abuelos o señores mayores que siguen vivos. Para los artesanos la potencia de recordar conocimientos y experiencias sobre el trabajo alfarero les ha brindado la oportunidad para continuar su reproducción social (Méndez, 2017).

### **El trabajo artesanal.**

La diversidad en ecosistemas, culturas y realidades sociales son los elementos que conforman la heterogeneidad de artesanos en México. Para analizar e interpretar sus modos de vida es necesario plantear los contextos y el origen de estos actores sociales tan importantes. Turok (2013) propone dos categorías generales: los artesanos por tradición y los artesanos de formación. En el primer caso, los artesanos: adoptan como materias primas los recursos que el territorio les ofrece, refuerzan la identidad colectiva a través de la transmisión de técnicas y formas de generación en generación, e incluso aceptan cambios y transforman dentro de su colectividad.

Novelo (2004) a través de sus diversas investigaciones llega a la conclusión de que los artesanos mexicanos tradicionales o de consumo local, de zonas rurales y urbanas, presentan similitudes en los lugares de trabajo, regularmente el taller se encuentra dentro de la casa del artesano. La forma de trabajar es con el apoyo familiar, las jornadas de trabajo se estipulan al libre albedrío, no hay horarios fijos, no hay salarios y ni tampoco seguridad social, no existen registros fiscales y no se lleva una administración rigurosos; además, los conocimientos y técnicas son transmitidos de padres a hijos; para Cornejo et al. (2009), esta transmisión fomenta tradiciones y se convierte en la herencia cultural de los pueblos.



La existencia de artesanos en situación de pobreza es un tema con múltiples aristas, pero principalmente se debe a la poca valoración económica que se les ha otorgado a las formas de producción artesanales (Turok, 2013). Para superar de alguna manera los problemas de las bajas ventas, Navarro (2015) explica que los artesanos han desplegado estrategias que dirigen la elaboración de las artesanías a las condiciones que el mercado impone. Los artesanos han introducido cambios en las materias primas, formas de producción, diseño, en la forma y en el uso original. Pero a pesar de estas adaptaciones, se sigue conservando el carácter de creación y materialidad cultural. Así que el artesanado del siglo XXI mantiene en interacción constante los elementos de tradición-modernidad, es decir, los artesanos desarrollan conocimientos y técnicas heredadas de generación en generación, adaptándose a las condiciones y necesidades de la sociedad de donde el artesano se nutre y convive (Navarro, 2015; Benítez, 2006).

De acuerdo con Neyra (2009) el conocimiento de los artesanos se basa en la observación minuciosa del funcionamiento de los ecosistemas y en la constante adaptación a las variadas y cambiantes condiciones naturales. La transformación de las materias primas (recursos naturales) es consecuencia de la larga experiencia tecnológica desarrollada por los pueblos artesanos. Aunque de manera general, los artesanos tienen características distintivas de otros grupos de personas, cada comunidad tiene particularidades que han contribuido a su reproducción social.

Bonfil (1989) explica que. Espejel (2014) afirma que la alfarería es una actividad artesanal practicada en casi todos los países, porque la variedad de arcillas o barros son un recurso natural que abunda en los territorios.

Con el tiempo, el ser humano ha adquirido técnicas e instrumentos para transformar el barro en piezas que se adecuan con su tradición, época y geografía. Esto ha permitido

que los artesanos creen una diversidad de estilos, formas y decorados para reflejar el carácter propio del artesano, de su tiempo y de su comunidad, convirtiendo a los objetos de barro en auténticas manifestaciones del arte de cada pueblo.

Las actividades artesanales deben ser consideradas como factores de desarrollo económico, social y cultural, para lo cual es necesario cambiar a paradigmas que permitan visibilizar en toda su amplitud los elementos que tipifican esta actividad humana (Benítez, 2006).

En Oaxaca, los trabajos artesanales de mayor importancia son: la alfarería, textiles, artículos de piel, cestería, cuchillería, talla de madera, orfebrería, cantería y metalistería. El trabajo artesanal oaxaqueño está asociado a la demanda creciente del turismo que se ve atraído por los valores estéticos (Lugo, Ramírez, Navarro, y Estrella, 2008).

Además, los artesanos como parte del sector informal son auto-generadores de empleos e ingresos económicos que les permite una cierta seguridad económica; seguridad de empleo y de ingreso, y en el plano social, la convivencia con la familia y la comunidad. Desafortunadamente, los ingresos generados por las ventas de las artesanías no son suficientes para poder vivir, en general, las características socioeconómicas de las comunidades artesanales oaxaqueñas están por debajo de los índices de bienestar social (FONART, 2014). A nivel estado los artesanos oaxaqueños se enfrentan otros problemas como: 1) enfrentar el plagio y a la piratería, porque sus productos no cuentan con una marca registrada, 2) la falta de promoción y apoyos económicos por parte del gobierno, la burocracia para otorgar créditos y apoyos técnicos y económicos los vuelve inaccesibles, 3) escasez en las materias primas, los recursos naturales se agotan, y 4) la producción, el acabado de las piezas no es estandarizado elimina la posibilidad de exportación (Hernández, Domínguez y Mendoza, 2008).

En el caso de los alfareros del Mercado La Asunción no existe evidencia que estén pasando por los dos primeros problemas, no así con la contaminación de las minas de barro, resultado del crecimiento urbano. Para sobrevivir en el mundo globalizado, Lugo, Ramírez, Navarro, y Estrella (2008) explican que los artesanos oaxaqueños han integrado innovaciones organizativas, técnicas y estéticas para posicionarse como sujetos sociales competitivos en los mercados, integrando un valor étnico-territorial frente a la demanda. Para el gobierno oaxaqueño pareciera no importar mucho la situación de los artesanos muestra de ello es que no existe una base de datos única para informar el número de artesanos ni cuáles son sus condiciones de vida en las diferentes regiones.

El Instituto Oaxaqueño de las Artesanías (IOA) en 2015, señaló que de 70 mil artesanos sólo el 50% están registrados en el IOA (Real Politik, 2015). La desvalorización del sector por la poca difusión de las artesanías y las luchas y manifestaciones constantes de los artesanos de la Región del Valle de Oaxaca permitió la difusión de las artesanías titulado Ruta Mágica de las Artesanías incorporando a nueve comunidades.

En el caso de Santa María Atzompa, los artesanos del Mercado La Asunción se adscriben como indígenas artesanos, además de ser proveedores de grandes artistas que han elevado la fama de la comunidad a nivel internacional por sus técnicas y diseños (Plan Municipal de Atzompa, 2016). Los alfareros de esta comunidad han sido sujetos de diversas investigaciones, Lopes (1996), analizó el papel de la mujer atzompeña en la actividad alfarera y el trabajo doméstico. La autora concluyó que el trabajo alfarero de las mujeres atzompeñas estaba marcado por la especialización de tareas, además, al casarse el linaje artesanal del hombre era el que predominaba.

En capacitaciones, los alfareros han aprendido diferentes técnicas para enfrentar el problema del plomo en la greta, y adquirieron elementos para innovar en los diseños

(Hernández, Domínguez y Caballero, 2005; Espinoza y Domínguez, 2006). También se encontró una investigación que analizó el conocimiento tácito y empírico como factor determinante para el crecimiento de algunas organizaciones artesanales en Oaxaca, entre ellas la alfarería de Santa María Atzompa. (Regino, Hernández y Domínguez, 2004).

### **Santa María Atzompa.**

Santa María Atzompa se fundó desde antes de la conquista; pertenece a la región de Valles Centrales. Se ubica a siete kilómetros de la ciudad capital de Oaxaca, su cercanía con ella tiene ventajas y desventajas para los Atzompeños. Por un lado, el transporte es económico, que es ventaja para los turistas; sin embargo, la cercanía con la ciudad ha provocado el crecimiento urbano, generando problemas como la contaminación de minas y el aumento de la violencia. La extensión territorial total del municipio es de 28.94 km<sup>2</sup>, lo que representa el 0.03% de la superficie total del estado. Colinda al norte con Guadalupe Etla, San Jacinto Amilpas, San Lorenzo Cacaotepec y San Pablo Etla, al este con Oaxaca de Juárez y San Jacinto Amilpas; al sur con Santa Cruz Xoxocotlán y San Pedro Ixtlahuaca; al oeste con San Andrés Ixtlahuaca y San Lorenzo Cacaotepec (INAFED, 2010). La Figura 1, representa el mapa de localización geográfica de Santa María Atzompa.

La ciudad fue fundada entre el año 500 y el 850 a.C. por la cultura zapoteca prehispánica como parte de su expansión de Monte Albán, pronto llegó a constituirse como una ciudad satélite (Mindlin y Pérez, 2011). Se considera que, el territorio también fue poblado por mixtecos (López, 2019). De acuerdo con el Instituto Estatal Electoral y de participación ciudadana de Oaxaca (IEEPC de Oaxaca), el territorio de Santa María Atzompa ha sufrido transformaciones en la conformación territorial.



*Figura 1.* Localización del municipio de Santa María Atzompa.

En el nombre de la comunidad se observa un sincretismo entre la cultura prehispánica y la religión católica. El topónimo de Atzompa corresponde al vocablo náhuatl: Atl “agua”, Tzontle “cabellera, altura y cumbre” por lo que significa “En la cumbre del agua”. El nombre Santa María es resultado de la colonización española; en honor a la virgen María llamada virgen de la Asunción, patrona de la cabecera municipal (INAFED, 2010).

Santa María Atzompa es un municipio con una gran carga cultural en el que se localiza una Zona Arqueológica y en donde los pobladores nativos aún conservan sus costumbres políticas, sociales y culturales, dentro las que se encuentran: el sistema normativo interno, la asamblea general de ciudadanos, el tequio comunitario, la propiedad colectiva de la tierra, población hablante de lengua indígena, auto adscripción indígena de la población, festividades y el sistema tradicional de producción artesanal.

En el Plan municipal de desarrollo del Ayuntamiento de Santa María Atzompa 2011-2013, se expone que gracias a los vestigios arqueológicos se cree que el municipio fue fundado por los mixtecos alrededor del año 1400. Aunque según el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), la zona arqueológica de Atzompa es un asentamiento prehispánico zapoteca ocupado entre 650 y 900 d.C. (INAH, 2017). Esta discrepancia en los periodos de fundación puede deberse a que antes de la llegada de los españoles a los Valles Centrales de Oaxaca, la zona estuvo habitada por zapotecos que fueron desplazados por migraciones mixtecas que huían de la invasión a sus tierras. Por su parte, se afirma que la fundación fue en 1400, ya que en la fase Monte Albán V (900-1500 d.C.) se diluyó la hegemonía zapoteca y las élites bajaron a fundar otras poblaciones (INAH, 2015).

La zona arqueológica de Atzompa fungió como ciudad satélite de Monte Albán. Uno de sus tres juegos de pelota es considerado como el segundo más grande de la región zapoteca (INAH, 2017). En el año 2010 fue hallado un horno prehispánico con fragmentos de cerámica (Mendoza, 2014a; Hernández, 2011). Desde el año 2008, el taller de restauración en la zona arqueológica esta a cargo de los artesanos. Los artesanos participan en un programa de reforestación con plantas nativas.

Santa María Atzompa cuenta con 34,115 habitantes de los cuales el 48% son personas menores de 15 años. Los pobladores originarios se localizan en la cabecera municipal y agencias de policía. De acuerdo con el informe anual emitido por la Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) de 2015, de las 17 localidades que conforman el municipio, la cabecera municipal tiene el mayor número de personas y es la única considerada en el ámbito urbano. El resto de comunidades son consideradas con un desarrollo aún rural, el grado de marginación se relaciona con el número de habitantes en cada localidad.

El municipio de Santa María Atzompa es relevante en cuatro campos principalmente. 1) *actividad artesanal*, al elaborar los tradicionales productos alfareros de barro verde. 2) *arqueológico*, ubica parte del polígono de protección de la zona arqueológica de Monte Albán. 3) *producción forestal* en viveros ocupando el segundo lugar en la producción de plantas forestales en viveros para el Programa Nacional Forestal (INEGI, 2015). 4) *crecimiento urbano* generado por su cercanía a la ciudad de Oaxaca de Juárez; lo que la hace pertenecer a la zona metropolitana de Oaxaca junto con otros 22 municipios conurbados.

### **El trabajo artesanal alfarero en Santa María Atzompa**

En Santa María Atzompa, en lo que se refiere a la actividad artesanal la familia continúa siendo la unidad de producción (Stolmaker 1975; Hernández y Zafra, 2005) lo que proporciona una ventaja técnica ya que pueden participar en el proceso de producción desde los más pequeños hasta los adultos mayores (Bradomín, 1991 y Stolmaker 1975) (Hernández et al., 2001). El oficio artesanal ha pasado de padres a hijos y linajes emparentados (Stolmaker 1975).

Con el paso del tiempo algunas familias se han especializado en la elaboración de una línea u objeto, motivando el intercambio de bienes y servicios entre familiares, parientes y conocidos. Algunas familias se dedican a la elaboración utensilios de cocina, otras se especializan en maceteros, otras más en juguetes (Hernández y Zafra, 2005), sin embargo, y con excepción de los especialistas en juguetes, la mayoría tienen en común la preparación de la materia de trabajo (Lopes, 1996). En la mayor parte de los casos, esta especialización en alguna línea u objeto se conserva incluso en las unidades familiares extensas ya que cuando una joven contrae matrimonio y se va a vivir a casa de los padres del varón tiene el compromiso de aprender y adoptar la especialidad de su nuevo hogar

(Hernández y Zafra, 2005). Lo anterior podría deberse a la conservación del sistema de organización patriarcal, en donde no solamente las mujeres están subordinadas, también los varones jóvenes, solteros o casados que vivan en casa de los padres (Lopes, 1996). En lo que respecta a las tareas a desempeñar Lopes (1996) pudo percatarse que si bien hay tareas específicas de acuerdo al género, existen otras que son compartidas.

Sin embargo, actualmente las familias han tenido que multiplicar su actividad económica en otra área no tradicional, lo cual ha llevado a la estratificación social y pérdida de la libertad que les proveía la actividad artesanal. Esta situación no existía mientras la tierra era la única riqueza (Stolmaker, 1975). Pero este acceso a la tierra se ha visto disminuido a causa del crecimiento demográfico, generando nuevos asentamientos que han propiciado la integración de nuevos estilos de vida al estilo de vida tradicional de un pueblo, es decir, “la interacción de grupos sociales diferentes con distintos intereses políticos, económicos y culturales” (Luna, 2014, p. 28).

De acuerdo a Lombardi (2008) una de las consecuencias del crecimiento poblacional, en pueblos tradicionales, es la miseria, la cual se diferencia de la pobreza porque esta última se refiere a un estado económico que se logra disipar por la riqueza natural que les puede dar sustento para la vida; sin embargo, la miseria se refiere a la dificultad de la gente para salir adelante en un medio urbanizado en donde no existen los recursos tradicionales que utilizaban antes para subsistir.

Lopes (1996) describe en cuatro etapas la elaboración de los tres tipos de loza roja, verde vidriada y policromada. Estas etapas son las mismas para la loza roja y policromada, la loza verde después de ser pintada con la greta es horneada por segunda ocasión (Plan de Desarrollo de Atzompa, 2016). En la Tabla 1, se especifican los roles que López (1996) identificó en su investigación de acuerdo con cada etapa de elaboración de las artesanías.



**Tabla 1***Etapas de elaboración de la alfarería en Santa María Atzompa*

<b>Etapa</b>	<b>Proceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>
1	Extracción y acarreo de barro	Golpear y remojar de las minas existentes en la comunidad	Hombres
2	Preparación de la materia prima	Al barro negro de remojar se le quita la humedad	Mujeres
3	Mezcla y amasado de los barros	El barro de golpear se tritura con un palo Se mezclan y se amasan los barros	Hombres Indistinto
4	Moldeado del barro Pulido y pintado	Se utiliza la técnica del rollo Se pulen y se pintan las piezas	Mujeres Hombres
5	Quema de la loza Horneado Orden	Se realiza por duplicado Mantener encendio el horno Acomodamiento de piezas	Indistitnto Hombres Mujeres

Fuente: Basado en Lopes, 1996.

El trabajo alfarero se desarrolla dentro del hogar de cada artesano donde se localiza el taller. Algunos artesanos cuentan con áreas específicas para trabajar, otros lo realizar en cualquier habitación del hogar (Plan de Desarrollo Municipal de Atzompa, 2016). Durante la realización del trabajo artesanal se hacen explícitos los conocimientos técnicos, habilidades, secretos, experiencias que cada maestro artesano le transmite a su aprendiz.

La fuerza de trabajo está constituida por los integrantes de la familia, quienes apoyan realizando alguna etapa del proceso de elaboración de las artesanías. De acuerdo con Regino, Hernández y Domínguez (2004) los conocimientos y técnicas alfareras se transmiten durante la niñez. Las herramientas y técnicas utilizadas para la elaboración de las artesanías son muy sencillas, casi de uso común como cucharas, pedazos de cueros, palos, pinceles, pedazos de piedras para simular un torno, y los hornos que pueden ser de leña o de gas (Plan Municipal de Desarrollo de Atzompa, 2016).

A nivel municipal Ruíz (2012) analizó la cadena de valor de la alfarería en Santa María Atzompa, los resultados que obtuvo son: los eslabones de operaciones y servicio son

los que presentan mayor desempeño; y los de mercadotecnia, ventas, logística de entrada y logística de calidad presentan un desempeño medio. Otro estudio que se llevó a cabo en las organizaciones de artesanos fue el realizado por Jiménez, Toledo, y Nieto (2013) cuyo objetivo fue analizar la mezcla de mercadotécnica y su efecto en el desempeño, encontrando que las cuatro dimensiones: precio, producto, plaza y promoción se correlacionan positiva y significativamente con el desempeño, pero son las dimensiones de producto y precio las que mejor explican su desempeño.

En lo que se refiere a la orientación estratégica Domínguez et al., (2008) llevaron a cabo un proceso de desarrollo de productos en Santa María Atzompa. Dentro de sus hallazgos se encuentran que las variables de orientación a la calidad y a la innovación son las que más efecto tienen sobre el desempeño porque afectan tanto a las ventas como a las utilidades, mientras que la orientación al mercado sólo afecta a las utilidades y la orientación a los consumidores sólo tiene efecto sobre las ventas.

Algunos alfareros venden sus artesanías de manera individual en negocios propios, otros artesanos exponen sus artesanías en los dos Mercados dedicados exclusivamente a la venta de loza y artesanías de barro. *El Mercado de La Asunción y el Mercado del Señor del Coro* son dos lugares que se han constituido a través de la organización de los artesanos de Santa María Atzompa. De acuerdo con el Plan Municipal de Desarrollo de Atzompa (2016) el 30% de los artesanos se dedican a elaborar las artesanías y las venden crudas con otros artesanos que cuentan con hornos de gas o leña. Estos últimos son quienes se encargan de vender las piezas al turismo o distribuirlas en los diferentes mercados del Estado.

La cerámica o loza que se elabora en Santa María Atzompa se vende en un 40% con los mismos pobladores del municipio, el otro 40% es distribuido y vendido en los diferentes mercados de las regiones de Oaxaca. En el Mercado de la Central de Abastos del municipio

de Oaxaca de Juárez se localizan puestos donde se expone y vende la cerámica de algunos alfareros de Atzompa. El 15% de la artesanía de Atzompa se distribuye a nivel nacional y el 5% restante se comercializa con el mercado internacional o extranjero. Actualmente existen artesanos que exhiben sus piezas en museos nacionales e internacionales, esto les ha permitido contar con clientes que son coleccionistas nacionales e internacionales (Plan Municipal de Desarrollo de Atzompa, 2016).

En México, las piezas cerámicas o artesanías de barro se podían pintar con cualquier tipo de pintura o esmalte, no existía una norma sanitaria que especificara la composición química de estos productos. Es en 1993 que el gobierno federal emitió la NOM-011SSA1-1993, la cual reguló el uso y concentración de plomo en esmaltes. Los artesanos de Santa María Atzompa pintaban su loza con greta, material con altas concentraciones en plomo, los alfareros de Santa María Atzompa se organizaron y conformaron la Unión de Artesanos y Alfareros, esta organización gestionó ante el gobierno del estado apoyos técnicos y económicos para hacer frente al problema del uso de la greta e iniciaron la construcción del Mercado La Asunción para venta exclusiva de artesanías. En 2016, se reinaugaron las instalaciones de este Mercado, la organización y venta de artesanías además, permite a los artesanos realizar diferentes actividades (Plan de Desarrollo Municipal de Atzompa, 2016). Esta organización es una de las más importantes del municipio porque está constituida por 110 socios (Pérez, Acevedo y Cruz, 2019).

La realización del trabajo de campo permitió dar a conocer las Unidades Productoras Familiares de Alfarería (UPFA) desde la perspectiva de la integración como unidades de participación intercultural que camina de lo social a lo político, a través de la refundación de la vida pública.

La unidad de análisis la constituyeron los alfareros quienes trabajan en las UPFA de la población y en específico, las que son integrantes del mercado La Asunción, Unión de artesanos y alfareros de Santa María Atzompa, Oaxaca, Asociación Civil, porque se contó con la aprobación de esta asociación para realizar la investigación. La definición de la población de estudio se integró en primer término por los alfareros e involucró a diferentes actores que trabajan dentro del campo de estudio como lo son: el presidente municipal de Santa María Atzompa, Oaxaca, las autoridades institucionales, la mesa directiva y equipo de administración del mercado “La Asunción”.

Para el caso particular de los mercados en Santa María Atzompa, Oaxaca: La Asunción, El Señor del Coro y aquellos instalados de modo informal, por ciertas temporadas en calles del municipio. Estas formas de venta tienen la característica de agrupar un número considerable de productores, lo cual abre el abanico de posibilidades para la toma de decisiones. Los mercados a través de las asambleas establecen un orden del día para la resolución de sus problemas prácticos cotidianos de la producción y comercialización del objeto de alfarería; en las sesiones de las asambleas pasan así a moldear elementos de la cultura del trabajo y de la economía.

La diferencia con los productores que buscan a una asociación o a una tercera persona para el último eslabón de la cadena productiva se presenta con quienes únicamente se dedican a la comercialización o quienes su trabajo consiste en la distribución de la alfarería. La diferencia consiste si se participa o no, en el trabajo de elaboración del objeto de alfarería. Por lo cual se presentan diferentes intereses: unos focalizados en la totalidad del proceso y venta, y otros únicamente en la venta. En el caso de Atzompa existen diversas Unidades Productoras Familiares de Alfarería que en cuanto a la seguridad en el trabajo alfarero generan redes formales e informales.

Las referencias de la observación participativa en el trabajo de campo del Mercado la Asunción muestran que el proceso de la venta por equipos de trabajo integrados por los mismos alfareros constituye una forma de cooperación, de comunicación y de participación común en la venta de sus productos. Los equipos de trabajo que se encargan de realizar la venta en el Mercado de alfarería están formados por 17 grupos de alfareros que se rolan cada 18 días. Al interior de los equipos la actividad a realizar se encuentra planificada en torno a la venta: un integrante quita la etiqueta y apunta los códigos que en ella aparecen como lo son: el precio y el número de alfarero que produjo dicho objeto; otro integrante realiza el cobro monetario directo con el cliente; un tercer integrante se encarga del empaque de la alfarería con periódico y en ocasiones con cartón, y una cuarta persona incorpora el objeto adquirido en una bolsa.

En este contexto, existen casos particulares en los que hay variaciones de algunos de los socios, ejemplo de lo estudiado es quien paga a un integrante de otro equipo para que cubra las horas y el día que le correspondía en el entorno del equipo de ventas. La coyuntura de esta situación se explica en ocasiones por que el equivalente en producción diaria resulta mayor al costo de lo pagado al suplente.

Como se observa, La Unión de Artesanos y Alfareros de Atzompa a través de la adecuación de un local exclusivo para la venta de sus artesanías creando un mercado específico, ha logrado centralizar la venta de las diferentes unidades familiares de producción y resolver de una manera común la venta. Aproximadamente la mitad de los alfareros de Atzompa, la mayoría mujeres adultas mayores, integran La Unión como Asociación Civil y que cuenta con una mesa directiva formada por: un presidente, un secretario, un tesorero, los vocales y los socios.

Actualmente la Asociación Civil de la Unión de artesanos y alfareros de Santa María Atzompa, Oaxaca se enfoca en coadyuvar en la toma de decisiones traducidas en “beneficio colateral” como lo plantea la especificación de dicho término del área sociopolítica del municipio. El mercado La Asunción” además de constituir una estructura sociopolítica se presentó como el espacio físico con un poder económico que se complementa con el sistema de cargos y el rol importante de las asambleas que por lo regular se realizan en dicho mercado cada dos meses con la participación de un aproximado de 70 socios quienes pertenecen al gremio de los alfareros e insertan fuerza a la comunidad.

En el municipio de Santa María Atzompa, Oaxaca, coadyuva, además, el comisariado ejidal de la comunidad que comparte el espacio sociopolítico con las instancias municipales: presidente, regidurías y suplentes quienes regresaron en 2019 a las votaciones vía asambleas del Sistema de Usos y Costumbres. El gremio de los alfareros presentó la forma en la cual hacen comunidad a partir de la red de interdependencia informal que al mismo tiempo se enlaza con otras redes de interdependencia informal y resultan en una estructura mayor a la cual se identifica como una cadena de interdependencia integrada por la población ocupada en el sector de la alfarería. Un ejemplo de la vinculación y participación son las redes de alfareros con otros productores e instituciones.

### **La crisis ante la pandemia del COVID-19**

El Banco Mundial (2020) señala que dadas la suspensión de actividades originadas por la pandemia del coronavirus la economía mundial se verá reducida en un 5.2%, considerando una recesión peor desde la Segunda Guerra Mundial y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimenten una disminución del producto per cápita, empujando a millones de personas a la pobreza extrema.

Se menciona que los países más afectados son los que dependen en gran parte al comercio internacional, turismo, exportación de productos básicos y financiamiento. Si a ello, se suma la suspensión de clases y dificultad de acceso a servicios primarios como salud, la repercusión a la formación y desarrollo humano será negativa.

Estamos ante una crisis sin precedentes, con una rápida propagación y efectos sociales y económicos sumamente graves, una pandemia que ha sacado a flote las desigualdades y ha afectado a sectores de la población más vulnerables y cuya actividad como la artesanal se ha clasificado como “no prioritaria”

La COVID-19 presenta un reto en diferentes aspectos como: la innovación y la difusión del conocimiento; la falta de inversión o financiamiento en algunos de los casos; las redes informales; la consolidación de capacitación; el capital social que incluye círculos de confianza y capacidad de acción conjunta de los alfareros, estudiando su papel como cuerpos intermedios facilitadores para la construcción de acuerdos, y el mercado desde la visión de un espacio físico con reglas de integración política a través de las asambleas de los alfareros con un peso dentro del procedimiento electoral.

Los artesanos del mercado “La Asunción” continúan con el trabajo alfarero a pesar de señalar que, dada la actual situación, las ventas de las artesanías son muy escasas y en trabajo de campo se pudo observar mayores inventarios en los anaqueles de exposición y que ahora aparecen como una forma de bodegas.

Un elemento que destacar es la participación juvenil, como se ha señalado, la transmisión del conocimiento y la cultura es un importante para la conservación de la actividad. Muchos jóvenes al percatarse de lo poco remunerada y apreciada que es, optan por fuentes de ingreso ajenas a la artesanía, no tienen interés por la adquisición de conocimiento y su preservación, lo que trae consigo su extinción. Sin embargo, al ser una

generación “nativa digital” pueden tener un papel relevante para dar a conocer a través de diversas plataformas y herramientas tecnológicas la sabiduría que sus ancestros han adquirido a lo largo de la historia.

Esta pandemia, ha traído consigo nuevas formas de realizar las actividades cotidianas, nos ha demostrado que aunque físicamente estamos alejados, la cercanía a través del uso de tecnologías de información y comunicación muestra una nueva cara. Nos vuelve globales e interesados en adquirir otros conocimientos y probar nuestras habilidades, permite generar el rescate de costumbres y tradiciones que forman parte de nuestro linaje cultural. Y es en esta parte donde la juventud se hace presente para generar una cadena de enseñanza mutua.

### **Consideraciones Finales: El problema y la posible estrategia**

Los efectos producidos por la pandemia apenas, en algunos casos como el que nos ocupa, está mostrando los impactos y sus dimensiones. Y en algunas organizaciones llega a vincularse con una problemática de tiempo, que no había encontrado solución. Así, de tiempo atrás se ha visualizado que uno de los riesgos importantes de la extinción de la actividad alfarera y por consecuencia de la Unión de Alfareros, es la participación que va disminuyendo con el tiempo de los jóvenes en la artesanía. Esto amenaza la existencia de una actividad tradicional que en esta población ha sido muy importante en términos de trabajo, ingresos, organización familiar y de la comunidad y de la preservación de una cultura con raíces pre-hispánicas y que trasciende también, en la forma de organización política del municipio en su totalidad.

Así la actividad alfarera se ve amenazada al transcurrir el tiempo, ante la indiferencia de los jóvenes frente a la artesanía, que obedece a varios factores; la consideración que todo lo moderno es lo mejor, la indiferencia y menosprecio de la



actividad artesanal en el sistema formal de educación y los medios, a la desvalorización de la artesanía que genera trabajo e ingreso, y patrimonio material y cultural, y a la falta de interés por un trabajo que se considera simple y sucio. A tal grado han llegado estas consideraciones, que en ocasiones son los mismos padres quienes impulsan a que sus hijos dejen estas actividades.

Frente a esta situación que lleva muchos años, ahora el COVID-19 ha creado una situación de emergencia a la alfarería y en particular a la Unión de Alfareros, ya que al haber creado un mercado de artesanía ha permitido establecer un lugar colectivo de exposición y venta de sus artesanías. Un lugar de oferta colectiva de los más de 110 que integran la Unión y que sirve como un punto único de venta al comprador. La demanda de sus productos proviene principalmente de turismo nacional y extranjero, el cual, en las circunstancias presentes de confinamiento de la población y caída del turismo, las ventas son demasiadas bajas. Los anaqueles del mercado están repletos de productos artesanales, lo que no había sucedido antes, el nivel de los anaqueles indicaba cantidades y producto a elaborar. Esta situación representa una baja significativa de ventas y por consiguiente del ingreso de las familias.

En este contexto de alto impacto en los ingresos familiares, se realizó una reunión para comentar los sucesos, entre algunos alfareros e investigadores, donde surgió la idea de recuperar algo ya planteado, y que consistía en atraer a los jóvenes por su interés en los medios digitales, para promover la venta a través de difundir y en general, comercializar las artesanías y en consecuencia, integrarlos al trabajo artesanal de esa manera.

El acuerdo alcanzado es que se propondrá a los directivos de la Unión a fin de que convoquen a una asamblea de alfareros y se analice y decida sobre el punto. Se piensa que ahora existe un impacto de las ventas por el COVID-19 y por ende en los ingresos

familiares, que ejercerá una presión para analizar y optar por esa salida, ya que existen múltiples ejemplos que ha funcionado para incrementar las ventas. Esta situación, se piensa que amerita un seguimiento, acompañamiento y colaboración de la academia para encontrar una solución adecuada, en esta circunstancia de apremio.

## Referencias

Banco mundial (2020). Perspectivas económicas mundiales.

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>.

Benítez, A. S. (2006). La Artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural: a la luz de los nuevos conceptos de cultura y desarrollo. En A. S. Benítez, *Dinámica de la artesanía latinoamericana como factor de desarrollo económico, social y cultural* (págs. 3-19). UNESCO. obtenido de [http://ceducar.info/cultura-y-desarrollo/pdfs/creatividad/5.%20PUB\\_artesan%C3%ADa%20latinoamericana.pdf](http://ceducar.info/cultura-y-desarrollo/pdfs/creatividad/5.%20PUB_artesan%C3%ADa%20latinoamericana.pdf)

Bonfil, B. G. (1989). *México profundo una civilización negada*. México, D.F: Grijalbo. Recuperado el 2018, de <https://zoonpolitikomx.files.wordpress.com/2012/07/mexico-profundo-guillermo-bonfil-batalla.pdf>

Bradomín, J. M. (1991). *Monografía del Estado de Oaxaca* (Cuarta ed.). Oaxaca, México.

Cornejo, R. F. (2009). Introducción. En M. M. Cruz, B. López, & G. Neyra, *Artesanías y Medio Ambiente* (págs. 11-13). México: FONART.

Crespo, J. M., & Viñas, D. (2014). *Saberes y conocimientos ancestrales, tradicionales y populares* (v. 2.0). Buen Conocer - FLOK Society Documento de política pública 5.2.

- Domínguez, M., Hernández, J., y Guzmán, D. (2008). Orientación estratégica y desempeño en un proceso de desarrollo de productos. *Alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca, México. Contaduría y administración*, 225), 79-101.
- Echeverría, B. (2000). *La modernidad de lo Barroco*. México: Ediciones Era.
- Echeverría, B. (2008). El ethos barroco y los indios. *Revista de filosofía Sophia*, 1-11.
- Echeverría, B. (2010). *Definición de la cultura*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Espejel, C. (2014). *¿Arte popular o artesanías? ¿Arte popular o artesanías?* México, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de difusión cultural, Dirección de literatura.
- FONART. (2014). Instituto Politécnico Nacional. Tercer Foro de la Red Nacional de Servicio Social. México: FONART Y SEDESOL.
- Freitag, V., & Del Carpio, O. P. (2017). Memorias del oficio artesanal: un estudio con alfareros tonaltecas. *Relaciones Estudios de Historia y Sociedad*, 243-274. Obtenido de [http://www.revistarelaciones.com/index.php/relaciones/article/view/REHS148B\\_09/332](http://www.revistarelaciones.com/index.php/relaciones/article/view/REHS148B_09/332)
- Henández, G. J., Espinosa, R. C., & Domínguez, H. M. (2006). La capacitación en la producción de alfarería de Santa María Atzompa, Oaxaca. *Naturaleza y EEPC de Oaxaca*. (noviembre de 2016). Instituto Estatal Electoral y de participación ciudadana de Oaxaca. Dictamen que emite la dirección ejecutiva de sistemas normativos internos del Instituto estatal electoral y de participación ciudadana en Oaxaca. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México.

Hernández-Díaz, J., Zafra, G., Ortiz, T., y Hernández, A. (2001). Artesanías y artesanos en Oaxaca. Innovaciones de la tradición. Oaxaca, México: Fondo Nacional para la Cultura y las Artes FONCA del CONACULTA.

Hernández, G. (2011). Proyecto arqueológico del conjunto monumental de Atzompa (temporada 2011), laboratorio. Consejo de arqueología. Recuperado de <http://consejoarqueologia.inah.gob.mx/?p=2047>

Hernández, G. J., Domínguez, H. M., & Caballero, y. C. (2005). Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México. Revista de Ciencias Sociales (Ve), 213-228.

INAFED. (2010). OAXACA-Santa María Atzompa. (H. A. Atzompa, Ed.) Recuperado el 25 de octubre de 2016, de OAXACA-Santa María Atzompa: <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20399a.html>

INAH. (2015). Piedras que hablan. Serie producida por el INAH y canal 22. Recuperado de [http://piedrasquehablan.inah.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=11&Itemid=5](http://piedrasquehablan.inah.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=5)

INAH. (2017). Conjunto monumental de Atzompa, Oaxaca. Instituto Nacional de Antropología e Historia INAH. Recuperado de [http://www.inah.gob.mx/images/infografias/20150210\\_atzompa.pdf](http://www.inah.gob.mx/images/infografias/20150210_atzompa.pdf)

INEGI. (2015). Anuario estadístico y geográfico de Oaxaca 2015.

INEGI. (2015). Encuesta intercensal. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725&s=est,> 18-08-2016.

- INEGI. (2015). Encuesta intercensal 2015. Obtenido de Encuesta intercensal 2015: <https://www.inegi.org.mx/programas/intercensal/2015/> Desarrollo, 43-54.
- Jiménez, J., Toledo, A., y Nieto, M. (2013). La mezcla de mercadotecnia en el desempeño de los negocios de alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca. *Naturaleza y desarrollo*, 11(1), 2-18.
- Lombardi, K. S. (2008). Representaciones sociales en líderes de organizaciones artesanales en Tonalá Jalisco: utopías y realidades. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente ITESO, Departamento de estudios socioculturales.
- Lopes, M. E. (1996). La mujer y la alfarería en Santa María Atzompa, Oaxaca/Estudio de caso. *Problemas del desarrollo*, 27(106), 183-192.
- López, Z. J. (2019). *Relatos de Barro Verde. Cuentos y Leyendas de Santa María Atzompa. Oaxaca: Ex-Hacienda San José, espacio cultura.*
- Lugo, M. D., Ramírez, J. J., Navarro, G. H., & Estrella, C. N. (2008). Etnocompetitividad del sistema artesanal textil Mitla, el papel del territorio y la innovación. *Economía, sociedad y territorio*, 981-1006. Recuperado el 2008, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v8n28/v8n28a7.pdf>
- Luna, X. G. (2014). Diagnóstico socioeconómico de la zona metropolitana de Oaxaca. Dirección General de Población de Oaxaca DIGEPO. Recuperado de [http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/wpcontent/uploads/2015/12/Zona\\_Metropolitana\\_de\\_Oaxaca.pdf](http://www.digepo.oaxaca.gob.mx/wpcontent/uploads/2015/12/Zona_Metropolitana_de_Oaxaca.pdf)
- Méndez, G. E. (2017). *De relámpagos y recuerdos...minería y tradición de lucha serrana por lo común* (Primera ed.). Guadalajara: Ciesas-Occidente, Grafisma editores.

- Mendoza-Ramírez, L., y Toledo-López, A. (2014). Strategic orientation in handicraft subsistence businesses in Oaxaca, Mexico. *Journal of Marketing Management*, 30(5,6), 476-500.
- Mendoza, L. (2014a). Un horno prehispánico para cerámica en Atzompa. *Arqueología mexicana*, 126), 60-63.
- Navarro, H. S. (2015). Como la artesanía entra al mundo de la comercialización y sus características. Obtenido de Como la artesanía entra al mundo de la comercialización y sus características: <https://www.silvananavarro.com/post/2015-1-23-como-la-artesan%C3%ADa-entra-al-mundo-de-la-comercializaci%C3%B3n-y-sus-caracter%C3%ADsticas>
- Navarro, M. L. (2015). Hacer común contra la fragmentación en la ciudad: experiencias de autonomía para la reproducción de la vida. *El Apantle, revista de estudios comunitarios*, 99-115.
- Neyra, G. L. (2009). Capítulo 1. Antecedentes. En M. M. Cruz, B. C. López, & G. L. Neyra, *Artesanías y medio ambiente* (págs. 15-26). México, D.F: Fonart.
- Noriero, E. L. (2007). La importancia de incluir perspectivas culturales y sociales en los procesos de desarrollo rural, como. *Ra-Ximhai*, 343-364.
- Novelo O., V. (2002). Ser indio, artista y artesano en México. *El Espiral* , IX(25), 165-178. Recuperado el 2017, de <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/espinal/espinalpdf/Espiral%2025/165-178.pdf>
- Novelo, O. V. (2008). La fuerza de trabajo artesanal mexicana, protagonista ¿permanente? de la industria. *Alteridades*, 117-126.

- Panikkar, R. (1996). *Religión, Filosofía y Cultura*. Religión, Filosofía y Cultura. Universidad de Santa Bárbara, CA.
- Panikkar, R. (2000). Sobre el sentido del mito. En Y. Bonnefoy, *Mitologías de Asia*, del *Diccionario de las mitologías y de las religiones de las sociedades tradicionales y del mundo antiguo*. Barcelona: Referencias/Destino.
- Panikkar, R. (2006). Decálogo: cultura e interculturalidad. *Cuadernos interculturales*, 129-130.
- Plan de Desarrollo Municipal de Atzompa. (2016). *Plan de Desarrollo Municipal de Santa María Atzompa*. Oaxaca, Santa María Atzompa, México.
- Regino, M. J., Hernández, G. J., & Domínguez, H. M. (2004). MEDICIÓN DE LA VARIABLE CONOCIMIENTO: Una prueba empírica en las organizaciones artesanales de Oaxaca, México. *Escuela de Administración de negocios*, 96-121.
- Rojas, C. D. (2002). *Cuaderno de Ciencias Sociales 126. El conflicto entre tradición y modernidad: constitución de la identidad cultural indígena Bribri*. Costa Rica: FLACSO.
- Ruíz, M. (2012). *Cadena de valor, ventajas competitivas y competitividad en la alfarería de barro de Santa María Atzompa*. Tesis de Maestría. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca, México.
- Stolmaker, C. (1975). Expansión, estabilidad y cambio en Santa María Atzompa (A. S. De Hope, Trans.). In M. Diskin y S. Cook (Eds.), *Mercados de Oaxaca* (Primera ed., pp. 226-246). D.F., México: Dirección general de publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Studylib. (2005). LOZA YAZ Studylib.es. Obtenido de LOZA YAZ Studylib.es: <https://studylib.es/doc/434159/loza-yaz>

- Toledo, V. M. (1991). El juego de la supervivencia. Un manual para la investigación etnoecológica en Latinoamérica. México, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Turok, M. (1988). Una cadena de transformaciones profundas y sucesivas. En M. Turok, *Cómo acercarse a la Artesanía* (págs. 55-100). México: Plaza y Janés S.A de C.V.
- Turok, M. (2013). Análisis social de los artesanos y artesanas en Latinoamérica. *Artesanías de América*, 22-29. Obtenido de <http://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/exploradordigital/article/view/415>
- Valladares, L., & Olivé, L. (2015). ¿Qué son los conocimientos tradicionales? Apuntes epistemológicos para la interculturalidad. *Cultura y representaciones sociales*, 61-101.



# **Principales problemáticas que afectan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas**

---

**JANETTE BRITO LAREDO**

**JESÚS MANUEL LUCERO ACOSTA**

**VELIA VERÓNICA FERREIRO MARTÍNEZ**

Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias de la  
Ingeniería, Administrativas y Sociales, Unidad Tecate, México

## **Resumen**

El objetivo de la investigación es identificar las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES, con la finalidad de sugerir estrategias y un programa emergente, que permita subsanar errores internos que los pequeños empresarios cometen al dirigir sus negocios que, al combinarse con factores externos del entorno, tal como la contingencia Covid-19, resultan en una gran carga para su competitividad y desarrollo. La metodología consistió en realizar un estudio sectorial en la ciudad de Tecate Baja California. La investigación es empírica cuantitativa, de tipo descriptiva, diseño no experimental. Los resultados muestran que las MIPYMES han enfrentado una drástica disminución en ventas, como consecuencia de la pandemia Covid-19, por lo que en muchos casos, se verán obligadas a cerrar. Así mismo se presentan los principales retos y desafíos en las áreas de Recursos Humanos, Mercado, Finanzas y Tecnología de la Información, y se proponen recomendaciones para mantenerse y ser competitivas en el mercado actual.

*Palabras clave:* Competitividad, MIPYMES, Problemáticas

## **Introducción**

Los pequeños negocios enfrentan una serie de dificultades y obstáculos que frenan su crecimiento, impidiendo que este sector se fortalezca de forma adecuada. De manera adicional, existen errores internos que los pequeños empresarios cometen al dirigir sus empresas que, al combinarse con factores externos del entorno, resultan en una gran carga para su competitividad y desarrollo. Dado esto es por lo que surge la necesidad de realizar un análisis de los problemas que enfrentan las MIPYMES que les impiden cumplir con las necesidades de los clientes y mantenerse competitivos. Todo ello para poder sobrevivir

frente a las grandes empresas y los desequilibrios económicos al volverse más productivas y eficientes, y así poder permanecer en el mercado con vistas a su desarrollo y crecimiento.

Con base en lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrentan las MIPYMES de la ciudad de Tecate Baja California, tomando en cuenta la pandemia de COVID-19 que les impiden mantenerse y ser competitivas en el mercado actual? El presente trabajo busca encontrar una respuesta a esta pregunta, por lo cual en primer término se analizarán las dificultades a las que enfrentan las MIPYMES y el impacto ante la pandemia COVID-19.

El objetivo general de la investigación es elaborar un diagnóstico de las principales problemáticas a las que se enfrentan las MIPYMES en la ciudad de Tecate B.C., considerando las afectaciones por la contingencia COVID-19, mediante el análisis de las áreas que influyen en lograr o no el éxito de un negocio.

Los siguientes objetivos específicos tienen la finalidad de identificar los retos y desafíos que influyen como las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES:

1. Realizar un estudio sectorial de los problemas que enfrentan las MIPYMES.
2. Identificar las áreas con los principales problemas que enfrentan las MIPYMES.
3. Determinar los retos actuales ante la pandemia por la COVID-19 para mantenerse competitivos y mejorar su rentabilidad.

La investigación se justifica ya que es conveniente y tiene relevancia social. Al contribuir con la identificación de los principales retos y desafíos a los que se enfrentan las MIPYMES y poder plantear estrategias o bien, sugerir la creación de un programa emergente que disminuya los efectos del COVID-19, para lograr el crecimiento y

competitividad de este tipo de empresas. La relevancia social de la investigación recae en el desarrollo de empresas de naturaleza familiar, cuyo objetivo es mantenerse en el mercado y dar prosperidad a la familia. Además, de tener una particular importancia en la economía nacional y regional por su gran potencial de generación de empleos.

El alcance de la presente investigación, consiste en realizar un diagnóstico de las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES en la ciudad de Tecate B.C. y proponer estrategias para lograr su competitividad. Las limitaciones de este estudio, recaen en el diagnóstico realizado, ya que solo refleja la realidad general de las MIPYMES en una ciudad en específico, sin clasificarlas por tamaño, sector, actividad económica y giro, por lo que la investigación muestra un panorama general del sector de las MIPYMES en esta región y no sería posible generalizar los resultados debido a las condiciones económicas, sociales, políticas, culturales y geográficas de otras regiones del país.

La estructura de la investigación se presenta en las siguientes secciones: La primera consta de una introducción en la que se plantea el problema a investigar. La segunda sección expone la revisión de literatura en la cual se abordan las principales problemáticas de las MIPYMES y se realiza un análisis de los retos y desafíos que presentan estas empresas considerando diferentes factores como lo son la gestión del recurso humano, el mercado y su competencia, los recursos financieros y la importancia de la utilización de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) como apoyo en sus procedimientos administrativos. En la sección de metodología, se presenta la población objeto de estudio, se describe el tipo de investigación, el proceso de elaboración y aplicación del instrumento de medición, así mismo se explica el método para el análisis de los resultados.

Posteriormente, se presentan los hallazgos encontrados con base en la discusión de las respuestas obtenidas al aplicar el instrumento, lo que permitió elaborar un diagnóstico de las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

### **Realidad de las MIPYMES en México**

El estudio de las dificultades que presentan estas empresas se ha convertido en un campo de análisis cada vez más recurrido. A continuación, se mencionan algunos de los retos y desafíos más frecuentemente encontrados en las MIPYMES, sumando a este marco referencial, la necesidad urgente de salvaguardar la salud de la población donde se determinó una contingencia sanitaria para poder mitigar los efectos del COVID-19 lo que conlleva nuevas maneras de enfrentar el labor en las empresas en general, y con mayores efectos para las MIPYMES dado su estructura.

#### **Gestión del recurso humano.**

Los recursos humanos son indispensables para el éxito competitivo, sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas por lo regular no están conscientes de ello y dejan oportunidades de potenciar sus recursos.

Las MIPYMES no siempre se pueden permitir tener un departamento de recursos humanos, sin embargo, no por esto deben descuidar las prácticas de dicho departamento, ya que, en gran medida, de esto depende el éxito o fracaso de las mismas.

Uno de los más fuertes problemas que enfrentan este tipo de empresas en el país son los elevados índices de rotación de personal, esto se debe a la poca atención que se tiene al proceso de gestión personal, en el reclutamiento y selección, ya que utilizan la

recomendación como principal medio de reclutamiento, seguido por recomendaciones familiares, anuncios y volantes, esto tiene como consecuencia que las personas recomendadas no posean habilidades mínimas para desempeñar el puesto y en consecuencia, permanezcan poco tiempo en la empresa según refiere (CAMYPE, 2003 citado en Mendoza y Hernández, 2008 p. 27).

El Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, afirma que el 71% de las empresas no cuentan con programas de capacitación para el desarrollo de sus empleados, lo que provoca una baja calificación en la mano de obra.

Además de la insuficiente calificación que en ocasiones ocurre con el personal contratado para ocupar un puesto, la emergencia sanitaria por la COVID-19, imprime un reto mayor a las MIPyMes, toda vez que una medida de control para evitar la propagación del virus SARS-COR 2, ha sido la reducción de empleados inmediatos o dentro de 30 días, o de paros técnicos en sus actividades, afectando con ello tanto al empleo como a su estabilidad en el mercado.

Los directivos de las empresas tienen resistencia a capacitar a sus empleados, dado que en ocasiones cuando los dueños de este tipo de organizaciones son personas con muchos años en sus negocios, muestran una actitud de que la experiencia es quien capacita a sus empleados, y existe resistencia para nuevas formas de hacer las cosas para sus empresas, sumando a que persiste el temor a que se produzca la fuga de empleados a empresas de la competencia. (Sahui, Patrón, May, 2017 p. 5).

Según el INEGI, 2018 el 15.3% de las empresas micro, pequeñas y medianas impartieron capacitación a sus trabajadores durante 2017, resaltando las empresas PYMES

de las cuales el 55.1% capacita a sus trabajadores. En relación con el gran sector de actividad económica, el 21.1% de las MIPYMES dedicadas a los servicios privados no financieros impartió capacitación a sus trabajadores, en tanto que el 14.6% y el 11.4% de las empresas manufactureras y de comercio respectivamente, capacitó a su personal ocupado durante el 2017.

Siete de cada diez empresas que no impartieron capacitación señalan que fue debido a que el conocimiento y las habilidades de su personal son los adecuados, así mismo, un 13.2% manifiesta que es debido a que contrata personal que ya está capacitado y un 4.7% considera que el costo es elevado. Es así como, el 61% de las personas que recibieron capacitación eran hombres y el 39% eran mujeres. En las PYMES, el 35.6% del personal que fue capacitado eran mujeres, en tanto que, en las microempresas las mujeres representaron el 41.5%. (ENAPROCE, 2018).

Otro punto importante es el de las compensaciones, ya que en la mayoría de los casos las PYMES no otorgan incentivos a sus empleados, debido principalmente al bajo presupuesto con el que cuentan las empresas. (CAMYPE, 2003 citado en Mendoza y Hernández, 2008 p. 7). Realidad de la cual las MIPYMES tanto para cuestiones de capacitación y compensaciones se podría pensar que no hay diferencias considerando que las problemáticas se presentan en el mismo sentido para ambos tipos de empresas.

### **Gestión Financiera.**

La falta de inversión o de buen flujo de efectivo, en las compañías provoca los llamados problemas financieros, que en la mayor parte de las ocasiones se solucionan por medio de fuentes de financiamiento. Dicha obtención de financiamiento depende de

políticas de apoyo a las empresas establecidas por el Gobierno y/o instituciones financieras existentes.

Otro aspecto importante de mencionar ya que influye para que una compañía pueda obtener o no un financiamiento, son los factores macroeconómicos del país. Por lo tanto, obtener financiamiento se encuentran fuera del control de los empresarios porque se enfrentan a requisitos, lineamientos, plazos y tasas impuestas por terceros y las condiciones en las que se pacte el acuerdo afectan a las actividades de las empresas y determinan su futuro.

Una inadecuada administración y mala toma de decisiones por parte de los empresarios, así como los retos que se presentan en los mercados tanto nacionales e internacionales han afectado la posibilidad de financiamiento para las empresas MIPYMES. Y en cuanto a las situaciones externas que influyen en la administración del recurso financiero debe enfrentar: crisis económicas, pérdida del valor de la moneda nacional, altas tasas de interés, lineamientos establecidos por las instituciones financieras para el acceso al financiamiento, entre otros.

De acuerdo con el INEGI en la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018 se puede ver la realidad de algunos de sus problemas, incluyendo los relacionados con financiamiento.

Por ejemplo, se reporta que el 22.5% de las MIPyMes a nivel nacional, no desean crecer, por temor a la inseguridad, complicaciones administrativas, trámites costosos, se encuentra satisfecho con su empresa.



En el apartado de cómo registran su información financiera del total a nivel nacional 50.4% cuenta con servicios de un contador, el 21 % utiliza cuaderno o libreta de apuntes, y el 18.1% no llevan ningún tipo de registro. En contraste con estos resultados, es necesario mencionar para el caso de las MYPES el 33.5% utiliza paquetes contables (ENAPROCE, 2018), esto es un primer hallazgo que muestra las dificultades que representa cumplir con información financiera para acceder a financiamientos de largo plazo.

Permitiendo señalar que el sistema financiero mexicano tiene un enfoque de desarrollo para empresas que puedan asegurar menor riesgo. Careciendo el sistema financiero de apoyo para las MIPYMES, debido a sus altas tasas de interés; no suficientes instituciones que avalen y apoyen nuevos proyectos, así como una cultura del riesgo en las inversiones; la mayoría de los esquemas de financiamiento están diseñados para atender las necesidades de empresas grandes.

En la banca comercial, se carece de especialistas que entiendan cabalmente las necesidades y condiciones de las empresas pequeñas; hacen falta esquemas competitivos para financiar proyectos de exportación y mejoras en la producción.

Reto adicional como efecto de situación del mercado enfrentando emergencia sanitaria, al reducirse el consumo se refleja en menor utilidad y con ello menor flujo de efectivo para enfrentar la carga del proceso productivo para costos fijos, además de afectaciones sobre incumpliendo de contribuciones fiscales.

A las distintas problemáticas de las MIPyMes antes expuestas, ahora enfrentan la disminución de ingresos por la pandemia de la COVID-19, con sus efectos críticos. Existe en los empresarios temor ante la inestabilidad de tasas de interés, tipo de cambio y políticas

de la banca y cerca del 50% de las empresas no solicita crédito por las altas tasas de interés, la complejidad de los trámites y el temor de no poder pagar.

De acuerdo a Saavedra, donde presenta resultados sobre PYMES, menciona que “el 70% de estas cuentan con un sistema de información contable; 65% realizan presupuestos; el 78% de las empresas toman decisiones considerando la información financiera y solamente el 58% acostumbran realizar proyecciones financieras” (2010 p. 15).

Con esta perspectiva se puede mostrar que las microempresas enfrentan limitaciones para obtener financiamiento, dado que su situación o manejo financiero no puede demostrar garantías para enfrentar pagos para créditos.

Según INEGI si a las MIPYMES se les ofreciera un crédito bancario en términos del 2018, 7 de cada 10 no lo aceptarían. Así mismo, el 39.8% de las PYMES y el 26% de las microempresas si lo aceptarían. De las empresas que no aceptarían un crédito bancario, el 57.9% de éstas considera que son caros, en tanto que 2 de cada 10 opina que lo rechazaría debido a que no lo necesitan. Al 6.9% de las empresas le han rechazado una solicitud de crédito en los últimos dos años, y de éstas, a un 18.6% se le rechazó debido a que no tenían garantía, a un 17.2% porque contaba con mal historial crediticio y a un 13.6% se debió a que no pudo comprobar ingresos. El 14.8% de las empresas señala conocer los programas de promoción y apoyo del Gobierno Federal, y poco más de la mitad de estas empresas, menciona conocer la Red de Apoyo al Emprendedor.

### **Gestión del mercado.**

Es notable que el Acuerdo de Estados Unidos-México-Canadá (T-MEC), presenta retos para los productores en México ya que se ven frenados ante la entrada de productos

que la mayoría de las veces, son triangulados por terceros países como China. País que se beneficia de las relaciones comerciales que tiene con Estados Unidos de Norteamérica. Invadiendo con sus productos el mercado nacional mexicano, reflejando competencias no igualitarias en los mercados que compiten. Las MIPYMES enfrentan una competencia difícil de igualar, ya que en ocasiones no cuentan con las herramientas suficientes para hacer frente a dicha competencia, incluso con la suficiente capacidad económica para poder sobresalir dentro de su ramo. Las pequeñas empresas han podido sostenerse gracias a que durante varios años se han especializado o adoptado de sus abuelos o padres, sistemas para administrar sus negocios, pero sin presentan mejoras en el mercado, Ya sean negocios como una tienda o una pequeña productora de bienes o que prestan algún tipo de servicio. (Pomar, Rendón y Hernández, 2006 p. 7).

Dentro de los problemas socioeconómicos que reflejan de manera recurrente las MIPYMES, están la poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes, el desconocimiento del mercado y su competencia. Además de falta de preparación empresarial, ya que es de baja capacidad de asociación, y las personas de estas empresas, tienen por costumbre operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.

Y finalmente, la falta de capacitación de mano de obra. Otra tarea prioritaria es atender la incertidumbre en relación a cuándo podrán regresar las empresas que no están activas actualmente durante el confinamiento por casusa de la COVID-19. Determinado la cantidad demanda de consumidores el cual depende de un semáforo preventivo para evaluar la situación de cada localidad y para ello la dinámica de manera paulatina de cómo y cuándo se reanudarán las actividades.

Es importante destacar también, que las MIPyMes enfrentan problemas tecnológicos como: adopción de nueva tecnología, bajos controles de calidad y atención al cliente, maquinaria y equipo obsoleto, necesidad de actualización en procesos de producción y/o comercialización.

Por lo anterior, se afirma que si la planta productiva no cuenta con recursos adecuados para competir frente a las grandes tiendas o industrias nacionales y extranjeras, aumentará la brecha comercial, financiera y tecnológica, generando como consecuencia que las MIPyMes no tengan la capacidad suficiente para participar en el mercado, principalmente por la falta de cooperación y dominio, debido a que en su mayoría trabajan de manera individualizada, situación que no les permite experimentar economías de escala, situación que las limita para enfrentar retos dinámicos del mercado cambiante, el cual no responde a una planeación de observar tendencias de los mercados más allá de su localidad. (Díaz, Amador; y Sánchez, 2012 p. 153).

Por las razones antes expresadas, principalmente los microempresarios sienten incertidumbre para modificar procesos para incidir en el crecimiento de su negocio, así como para invertir más, toda vez que se les dificulta asegurar si podrán o no, recuperar la inversión.

También los microempresarios, sienten incertidumbre por los niveles de inflación y el bajo consumo de los productos o servicios que ofrece. En su mayoría la insuficiente cultura y conocimiento sobre la regulación fiscal, les hace temer a ser sancionados o castigados con multas, o enfrentar trabas con sus contribuciones fiscales.

Por ende, cada vez es más frecuente que los propietarios, tengan que enfrentar la aplicación de pagos de derechos por una cosa u otra, esto, frena el deseo de crecer o establecer cambios para tener mejor desempeño de manera formal, situaciones que generan en consecuencia, que las microempresas opten por no reportar de manera formal sus actividades y caer en omisiones fiscales. (Notimex, 2008 citado en Cruz, López, Cruz y Meneses 2016 p. 335).

Como resultado las MIPYMES no enfrentan un mercado en igualdad de oportunidades con las grandes empresas, las cuales cuentan con apoyos por diferentes organismos empresariales o sectores de gobierno que les permite tener mejor desempeño.

Esto representa tener que trabajar improvisando, incluso con una mala administración, sin una visión de crecimiento. Por lo anterior si las MIPYMES no cuentan con el apoyo por parte de organismos o del propio gobierno, la brecha comercial, financiera y tecnológica se incrementará y sobre todo los microempresarios, no tendrán la capacidad suficiente para participar en mercados municipales y/o regionales. Situación que les provoca seguir participando en un comercio informal o subterráneo (Hermida, 1981 citado en Cruz, López, Cruz y Meneses 2016 p. 335).

### **Tecnologías de Información y Comunicación.**

En los últimos años, las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) se han convertido en un elemento importante que contribuye al crecimiento y desarrollo económico, dado que permite a las empresas y en especial a las MIPYMES mejorar las diferentes actividades administrativas que deben realizar, sin embargo, son muy pocas las empresas que

las utilizan, dejando de lado una oportunidad de mejora. (Maldonado, Martínez, y García, 2010).

Estas empresas podrían utilizar las herramientas de las TICs en sus procesos productivos, mercadotecnia, recursos humanos y área financiera. Beneficiándose con la disminución de costos de producción, mayor captación de mercado, eficiencia en capacitaciones y seguimiento de puestos, y formalidad y eficiencia en el área financiera. Y estos beneficios serían traducidos en crecimiento y desarrollo de las MIPYMES lo cual repercutirá en la economía del país.

La aparición de las tecnologías de la información y comunicación y su impacto en el desempeño de las grandes empresas transnacionales, inspiraron desde un principio un optimismo en cuanto al tipo de cambios que se podían generar en las formas de organización de los procesos de producción y en las posibles ventajas que esto significaría para la industria. (Demuner, Becerril y Nava, 2014 p. 10). Dinámica que funcionó a nivel de empresas fuera del contexto de las MIPYMES, las cuales al ser tan importantes para la economía mexicana no potencializa del todo al país, debido al poco uso e implementación de dichas herramientas. No se podría generalizar a todas las MIPYMES mexicanas, pero se puede observar que el uso de TICs es limitado solo a las más básicas como correo electrónico, internet, y algunos “softwares”.

#### ***TIC y Servicio al cliente.***

Las TIC que las MIPYMES han podido utilizar están presentes en el servicio al cliente, tanto para mantener la comunicación y dar seguimiento tanto a ventas como

posventas al utilizar conexión de internet mejorando así la comunicación clientes y proveedores.

Para cerrar la brecha digital de las empresas mexicanas, es necesario resolver uno de los problemas clave en el sector empresarial que se representa con la baja percepción sobre las TIC como fuente de mejora en la productividad y eficiencia de las empresas. (Demuner, Becerril y Nava, 2014 p. 22).

Sin duda alguna Internet ha cambiado la vida de las personas y de las empresas, en la actualidad. Y lo digital se extiende a todos los rincones empresariales, incluyendo el comportamiento como consumidores, por ello el marketing no podía quedarse al margen. El marketing tiene su razón de ser en la orientación al cliente y por tanto si los clientes cambian, el marketing debe cambiar.

Las TIC facilitan nuevos modelos de negocio, multiplican la productividad e impulsan el crecimiento en las empresas. Su adopción en la vida cotidiana aporta valor al día a día y al desarrollo de múltiples actividades. La mayor parte de esos nuevos productos y servicios utilizan la red. (Kotler Philip, 2013 citado en Saldivar, Muñoz, Arciga, 2013 p. 3).

A diferencia de las grandes empresas, que destinan recursos y personal al marketing, en las PYMES no hay tal presupuesto, ni personal dedicado a este rubro, lo que impide la generación de ingresos.

El problema radica en el desconocimiento ya que las PYMES todavía no entienden la potencia comercial que ofrecen las TIC para la comercialización de sus productos o

servicios, por ejemplo, el uso de las redes sociales como Facebook. (Cerrada, Analizando los Desafíos de Internet, 2013, citado en Saldivar, Muñoz, Arciga, 2013 p. 3).

Por otra parte, las TIC también son excelentes aliadas para prestar un servicio de calidad, que se define como: La satisfacción del cliente, y está ligada a las expectativas del cliente sobre un producto o servicio, generadas de acuerdo a sus necesidades (Gutiérrez, 1997), en otras palabras, el dar al cliente lo que espera. Debido a que la satisfacción es subjetiva y cada cliente tiene una percepción diferente lo que conlleva a estar en continua comunicación con el cliente. Es decir, como saber lo que el cliente quiere. La forma más sencilla es preguntándole y estar con contacto continuo, que se ha hecho cada día más personalizada gracias a las redes de conexión formadas gracias a las TIC.

En la actualidad el desafío es que las PYMES logren visualizar a las TIC como una inversión que les permitirá ser competitivas y no como un gasto innecesario. Entre las variables que se analizan y pueden contribuir a las organizaciones sobre su competitividad están la de Calidad en el Servicio y Marketing identificadas como Capacidades de Marketing (Rubio y Aragón, 2005 p. 60). Perspectiva que también se puede presentar dado las simetrías en los problemas enfrentados para las MIPYMES en general.

Las PYMES enfrentan el reto de la crisis sanitaria en los mercados, y para responder a estas nuevas necesidades, se han visto forzadas a invertir en equipos y plataformas digitales para continuar operando, y para disminuir la curva de aprendizaje de los empleados, también han tenido que capacitar a sus empleados en el manejo de las distintas TIC y sus aplicaciones, que se han vuelto cada vez más indispensables en sus procesos.



### **Pandemia COVID-19.**

La enfermedad por coronavirus, COVID-19, ha tenido graves consecuencias para el comercio y las empresas que lo sustentan. Según datos de la encuesta publicada por el Colegio de la Frontera Norte, el municipio de Tecate presenta afectaciones como efecto de la emergencia sanitaria por el virus SARS- CoV-2. Para las microempresas estimaron 34.9% de afectación intermedia y 33.9% de afectación severa. Para las pequeñas empresas, 43.3% de afectación intermedia y 27.9% de afectación severa, en tanto que, para las medianas empresas, el cálculo es de 43.0% de afectación intermedia y 26.0% afectación severa. Por lo que ocurre con las grandes empresas, en las que el 44.2% tiene afectación intermedia y 21.2% afectación severa, se puede afirmar que, a menor tamaño de la empresa, mayor es la afectación (GIDI 2020). Dando con ello el panorama de retos que están presentes en las MIPYMES en el caso mexicano.

### **Metodología**

En esta sección se presenta la metodología aplicada, se describe el tipo de investigación que se realizó, se presenta la población objeto de estudio, se explica el proceso de elaboración del instrumento, la forma de recolección de datos y el análisis estadístico de los resultados.

El objetivo de la presente investigación es analizar las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES considerando como se han visto afectadas ante la contingencia sanitaria, social y económica derivada de la COVID-19. La metodología utilizada consistió en realizar un estudio sectorial en la ciudad de Tecate B.C, el cual permitió ofrecer una panorámica general de este agrupamiento y un análisis de sus principales problemáticas.

**Diseño de la investigación.**

Esta investigación es empírica cuantitativa, ya que busca medir de manera objetiva y con la mayor precisión posible las variables involucradas. De acuerdo con la forma de analizar los datos, la investigación es de tipo descriptiva, ya que el propósito es recolectar información sobre diversos aspectos del fenómeno a investigar a partir de la identificación de las variables que orientaron la recolección de los datos. El diseño de la investigación es no experimental, ya que se encuentra en una situación real en la que se observan las variables en su ambiente natural (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014).

**Población y muestra.**

El objeto de análisis en la presente investigación fue el agrupamiento de MIPYMES ubicadas en la ciudad de Tecate Baja California, el tamaño de la población es de 410 establecimientos de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

El tipo de muestra es no aleatoria, es decir la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino del criterio del investigador y la disponibilidad de tiempo para aplicar el instrumento. La muestra consistió en el 25% de la población de estudio, entre los cuales se encuentran tanto dueños de empresas como representantes legales de todos los giros de la MIPYMES.

**Instrumento de encuesta.**

El instrumento utilizado para medir las variables de estudio, fue un cuestionario construido ex profeso, el cual consta de 24 declaraciones agrupadas en cuatro variables de

estudio: Gestión del recurso humano, Mercado, Recursos financieros y las TIC, las cuales se eligieron de acuerdo al sustento teórico, solicitando la reacción de los individuos respecto a las variables a medir, mediante la aplicación de la escala Likert, respecto a cinco alternativas de opinión para valorarlas: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Las declaraciones están relacionadas con las principales problemáticas identificadas en la revisión de la literatura. Finalmente, mediante una pregunta abierta se solicitó la opinión de los participantes con relación a las principales problemáticas que enfrentan.

La validez de contenido está sustentada por la revisión de la literatura y los conocimientos de los expertos en el área. La claridad y pertinencia de cada ítem fue evaluada por académicos, con una escala de Likert de cinco puntos. Los ítems valorados por los expertos con promedio debajo de 4 fueron eliminados.

### **Recolección de datos.**

La encuesta realizada en este proyecto fue elaborada y aplicada a las MIPYMES de la ciudad de Tecate B.C., mediante un formulario electrónico elaborado por los propios investigadores. En el instrumento se indica por escrito la autorización para utilizar la información recolectada, de esta manera los derechos de los participantes estarán protegidos. Se especifica que la información recolectada es confidencial y de uso exclusivo para un análisis estadístico. La recolección de datos se llevó a cabo durante el mes de abril de 2020.

### **Análisis de la información.**

Los resultados arrojados por la encuesta se registraron para su análisis en una base de datos; se calculó la media aritmética de cada ítem y variable de estudio, se presentan los resultados de forma descriptiva para elaborar un diagnóstico de las problemáticas prevalentes en el objeto de estudio.

### **Resultados**

En la siguiente sección se presentan los principales hallazgos encontrados al evaluar las principales problemáticas que enfrentan las MIPYMES. Se exponen los resultados de la encuesta aplicada, considerando las cuatro variables de estudio: Recursos humanos, Mercado, Finanzas y TIC. La interpretación de los resultados se realizó con base en la media aritmética resultante de cada ítem y posteriormente de cada variable de estudio. Esto permitió elaborar un diagnóstico de los retos que enfrentan las MIPYMES y que afectan a su crecimiento y competitividad. Cada variable estuvo integrada por seis declaraciones, que se respondieron con una escala de likert del 1 al 5. Por lo que para la evaluación e interpretación de los resultados se consideran la siguiente escala de valores: 4 -5 alto, 3 medio y 2 -1 bajos.

En la tabla 1 se muestran los resultados derivados del cálculo de la media aritmética para obtener los valores de cada ítem de la encuesta.

**Tabla 1**

*Media para cada ítem de la encuesta.*

<b>No.</b>	<b>Variables</b>	<b>Ítem</b>	<b>Media</b>
1	Recursos Humanos	Cuando hay una vacante, la empresa acepta recomendaciones de sus trabajadores para contratar nuevo personal.	3.81

No. Variables	Ítem	Media
2	La empresa tiene un proceso de reclutamiento, para la contratación de nuevo personal.	4.01
3	La empresa cuenta con un curso de inducción para el personal contratado.	3.76
4	La gerencia se preocupa por las referencias y antecedentes del personal de nuevo ingreso.	4.37
5	En la empresa existe una alta rotación de personal.	2.48
6	Se capacita al personal para desarrollar bien su trabajo.	4.24
1	La empresa, cuenta con un plan de negocio eficiente.	3.77
2	Se realiza estudios de mercado para identificar clientes potenciales.	3.41
3	La empresa, tienen identificado su nicho de mercado.	4.29
4	Mercado Utiliza intermediario para hacer llegar su producto al cliente.	2.62
5	Utiliza medios de publicidad para dar a conocer su empresa.	3.70
6	Realiza estrategias de promociones para mejorar las ventas de su empresa.	3.56
1	Se lleva un control del estado financiero de su empresa de manera periódica.	4.20
2	La empresa realiza un análisis de costos para determinar el precio de su producto o servicio.	4.17
3	La empresa, tiene definida una estrategia de incremento en ventas.	3.78
4	Finanzas Se realizan los pagos en tiempo y forma a los proveedores y/o acreedores de su empresa.	4.38
5	Considera viable, solicitar un financiamiento bancario para su empresa.	3.24
6	Si su empresa no cuenta con un financiamiento, considera que al tomar uno pueda cumplir con los pagos del mismo.	3.87
1	TIC Su empresa cuenta con tecnología de información eficiente para realizar la venta de sus productos o servicios.	3.93

No. Variables	Ítem	Media
2	Cuenta con el equipo o maquinaria adecuada para desarrollar las actividades productivas de la empresa.	4.32
3	Su empresa cuenta con software adecuado para llevar a cabo el proceso de ventas o prestación de servicio.	3.70
4	Utiliza algún programa de atención al cliente para atender servicio post venta.	3.11
5	Utiliza tecnología para realizar la promoción de sus productos o servicios.	3.80
6	En la empresa, se utiliza tecnología de información de manera eficiente, para realizar una buena comunicación.	3.89

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se analizan los resultados obtenidos por cada una de las variables y se realiza la interpretación de las respuestas obtenidas, con lo que se elabora un diagnóstico de las principales problemáticas de las MIPYMES.

### **Recursos humanos.**

De acuerdo a la opinión de los encuestados, en la variable de recursos humanos se afirma al estar de acuerdo que la gerencia se preocupa por las referencias y antecedentes del personal de nuevo ingreso (= 4.37), seguida de la misma manera, están de acuerdo de que se capacita al personal para desarrollar bien su trabajo (= 4.24), además con una media de (= 4.01) están de acuerdo que cuando hay una vacante, la empresa acepta recomendaciones de sus trabajadores para contratar nuevo personal.

En las afirmaciones las cuales los encuestados se muestran indecisos son: la empresa tiene un proceso de reclutamiento, para la contratación de nuevo personal (= 3.81), también que la empresa cuenta con un curso de inducción para el personal contratado (=

3.76) y mostrando estar en desacuerdo de que en la empresa existe una alta rotación de personal. (= 2.48). Como se puede observar para las empresas encuestadas, existe una problemática relacionada sobre el reclutamiento e inducción del personal, corroborado con la literatura consultada que da paso para plantear estrategias de reclutamiento selección e inducción para mejorar esta área de oportunidad.

### **Mercadeo.**

En la variable de mercado los resultados muestran, que las empresas están de acuerdo, con que se tiene identificado su nicho de mercado (= 4.29), pero en los casos sobre si se cuenta con un plan de negocio eficiente (= 3.77), se utilizan medios de publicidad para dar a conocer su empresa (= 3.70), dicen que se realizan estrategias de promociones para mejorar las ventas de su empresa (= 3.56), y finalmente sobre que se realiza estudios de mercado para identificar clientes potenciales (= 3.41) las medias muestran sus posiciones como indecisos. Y para la afirmación de que se utiliza intermediarios para hacer llegar su producto al cliente (= 2.62) están en desacuerdo. Mostrando con ello los retos que se presentan en las MIPYMES del municipio de Tecate, Baja California. Los cuales afectan su desempeño en el mercado y al ser una de las áreas más importantes para las organizaciones debilitan su competitividad.

### **Finanzas.**

Analizando los resultados en cuanto a la variable de finanzas, se encuentran como medias altas según la escala implementada, que las empresas afirman realizar los pagos en tiempo y forma a los proveedores y/o acreedores (= 4.38), seguida de que llevan un control del estado financiero de la empresa de manera periódica (=4.20) y además afirman realizar

en sus empresas análisis de costos para determinar el precio de venta de su producto o servicio (=4.17). Por otro lado, se encuentran las afirmaciones en las que las empresas están entre indecisas y en acuerdo considerándose estos valores en término medio al analizar la escala de Likert. Si las empresas no cuentan con un financiamiento consideran que al tomar uno puedan cumplir con los pagos de este (=3.87), posteriormente con una media de (=3.70), las empresas tienen definida una estrategia de incremento en venta y consideran viable solicitar un financiamiento bancario para su empresa (=3.24).

Por los datos anteriores se puede concluir, que las empresas tomando en cuenta la escala de evaluación consideran estar preparadas en cuanto a pagos a proveedores y acreedores, al llevar un buen control de sus estados financieros y los análisis para determinar el precio de sus productos, pero se encuentra indecisa en cuanto a la solicitud de un financiamiento bancario y el pago de este.

### **TIC.**

En la variable de TIC la afirmación con media más alta considerando la escala de evaluación, se presenta que las empresas consideran contar con el equipo o maquinaria adecuada para desarrollar las actividades productivas (=4.32). Con valor medio al estar la mayoría de las empresas entre indecisas y de acuerdo, las empresas consideran contar con tecnología de información eficiente para realizar la venta de sus productos o servicios (=3.93), con una media de (=3.89) consideran que utilizan la tecnología de información de manera eficiente para realizar una buena comunicación.

Además de utilizar tecnología para realizar la promoción de sus productos o servicios (=3.80), cuenta con “software” adecuado para llevar a cabo el proceso de ventas o



prestación de servicio (=3.70). Y, por último, con el valor más bajo de todos (=3.11) los encuestados consideran que requieren algún programa de atención al cliente para atender servicio post venta. Tomando en cuenta los resultados de las afirmaciones de esta variable se puede concluir que, las empresas consideran utilizar las TIC de manera eficiente para mantener una buena comunicación y poder realizar la venta y promoción de sus productos y servicios. Pero se debe trabajar en cuanto a la atención del servicio post venta.

A manera de resumen y de acuerdo con los hallazgos encontrados en el presente estudio, los resultados muestran niveles medios en todas las variables de estudio, ninguna en promedio alcanza un nivel alto, lo que indica existen áreas de oportunidad en cada una de los temas analizados, lo que las convierte en problemáticas que enfrentan este tipo de empresas (Ver Tabla 2).

**Tabla 2.**  
*Media aritmética por variables*

<b>Problemáticas de las MIPYMES</b>			
Recursos Humanos	Mercado	Finanzas	TIC
3.78	3.56	3.94	3.79

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta

Finalmente, resulta interesante analizar la opinión libre de los empresarios, en cuanto a las principales problemáticas que enfrentan, a continuación, se describen agrupadas por las variables de este estudio y otras resultantes.

- **Gestión financiera:** Cabe resaltar que la mayoría de los encuestados expresaron que la mayor problemática está relacionada con el tema financiero, en repetidas

ocasiones mencionan el pago de impuestos, falta de apoyo gubernamental, dificultad para cubrir contribuciones de seguro social, Infonavit, pago de costos fijos de la empresa, falta de financiamiento y exceso de requisitos para obtenerlo tanto por parte instituciones financieras y gubernamentales como de los proveedores. Así mismo, la necesidad de una planeación financiera que permita la planeación de sus utilidades.

- **Gestión de mercado:** Expresan que carecen de un plan de negocios, investigación de mercado y estrategias de ventas incluyendo publicidad, para ampliar su mercado. Así mismo consideran un problema enfrentarse a la competencia de las grandes cadenas comerciales.
- **Gestión de recurso humano:** Algunos encuestados opinan que es difícil conseguir personal disciplinado, calificado, dedicado y comprometido para trabajar.
- **Gestión de tecnología de información:** Opinaron que no cuentan con adecuada tecnología para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Falta de herramientas de trabajo tales como terminales de punto de venta, software de inventarios y de comunicación.
- **El impacto de la pandemia del Covid-19 en las MIPYMES** muestran la baja en ventas y afirmaron que la crisis ha afectado profundamente a sus operaciones empresariales.

Cabe mencionar que el 20% de los encuestados opinaron sobre otras problemáticas de las MIPYMES, entre ellas: La falta de un proceso administrativo y contable en la

empresa, (planeación, organización y control); La escasa cantidad y calidad de proveedores; Problemas de seguridad (robos y secuestros).

### **Conclusiones**

Las MYPIMES son responsables de una importante generación de empleo e ingresos en todo el mundo, por lo cual resulta muy interesante el análisis de las áreas que influyen en lograr o no el éxito del negocio. El objetivo de esta investigación fue elaborar un diagnóstico de las principales problemáticas a las que se enfrentan las MIPYMES. Por lo que para concluir se muestran los retos y desafíos que influyen en este tipo de empresas para mantenerse competitivas y mejorar su rentabilidad:

**Gestión de Recurso Humano:** El desafío es tener procesos de reclutamiento, para la contratación de nuevo personal, así como un curso de inducción para el personal de nuevo ingreso con la finalidad de contratar personal mejor calificado y capacitado, lo que podría reducir la alta rotación de personal.

**Gestión de Mercado:** Existe un gran reto en cuanto a las estrategias de promociones de ventas, así como la creación de estudios de mercado para identificar clientes potenciales y finalmente el aumentar los canales de distribución de sus productos y servicios.

**Gestión Financiera:** Sin duda las finanzas son una herramienta vital para el éxito de las MIPYMES, sin embargo, este tipo de empresas se enfrentan con problemas de financiamiento, desde acceso, trámites y tasas de interés. Otro desafío financiero es el incremento en ventas, ya que la mayoría de las empresas no tiene una estrategia definida para lograrlo, esto se relaciona con la falta de herramientas contables y administrativas.

Gestión de las TIC: El uso de herramientas y aplicaciones útiles para favorecen tanto la operación como la administración de las empresas es un gran reto. La mayoría de las MIPYMES carecen del uso de estas herramientas para realizar la promoción de sus productos o servicios y no cuentan con software adecuado para llevar a cabo el proceso de ventas o prestación de servicio, así como para realizar y analizar el servicio post venta.

La Pandemia por la CoVID-19: Las MIPYMES se han enfrentado a una baja en ventas debido a la emergencia sanitaria, económica y social que se presenta en la actualidad, por lo que, en muchos casos sin el apoyo del gobierno y la disminución de sus ventas, sin lugar a dudas se verán obligadas a cerrar.

Finalmente, se da respuesta a la pregunta guiadora de esta investigación: ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrentan las MIPYMES de la ciudad de Tecate Baja California, tomando en cuenta la pandemia la COVID-19, que les impiden mantenerse y ser competitivas en el mercado actual? Se confirma que las variables: Recursos humanos, Mercado, Finanzas, TIC y la Pandemia por la COVID-19, son problemáticas que en mayor o menor medida están presentes en la población de estudio. Por lo que a continuación se presentan algunas recomendaciones:

1. Optimizar la gestión administrativa: generalmente las MIPYMES funcionan de manera empírica, sin embargo, para que la empresa logre sus objetivos es imprescindible elaborar una planeación estratégica y desarrollar una correcta administración de los recursos.
2. Definir estrategias de mercado: Se recomienda elaborar un estudio de mercado con la finalidad de evaluar el nicho escogido y la rentabilidad del producto o

servicio. Así mismo, la implementación de estrategias de promoción de ventas, aprovechar cualquier técnica que permita mejorar la presencia de la empresa tales como redes sociales, páginas web, etc.

3. Valorar el capital humano: Uno de los mayores recursos de cualquier empresa es el talento de sus colaboradores, por lo que motivarlos y capacitarlos es una estrategia clave para el logro de los objetivos.
4. Utilizar tecnologías: Se recomienda analizar la posibilidad de invertir en herramientas que apoyen a optimizar los procesos y mejoren la calidad de los productos y/o servicios.

Sin duda las MIPYMES tienen una importante contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo. Hoy en día el reto es mayor por el impacto que conlleva una pandemia como la COVID-19, por lo que se espera que el esfuerzo realizado en esta investigación sea de beneficio para todos aquellos interesados en la competitividad de las MIPYMES y los problemas principales que enfrentan en la actualidad.

## Referencias

- Cruz M. López E., Cruz R., y Meneses G. (2016) ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México? Tópicos Selectos de Micro y Pequeñas Empresas - ©ECORFAN (1), 329 -338. 2016. ISBN 978-607-823-76-7  
[https://www.ecorfan.org/actas/A\\_1/EXTENSO/A1.pdf](https://www.ecorfan.org/actas/A_1/EXTENSO/A1.pdf)
- Demuner Flores, M., Osvaldo U., & Nava Rogel, R., (2014) Information and Communication Technologies in Smes Mexican Companies (Tecnologías De

Información Y Comunicación En Pymes Mexicanas) Revista Global de Negocios, v. 2 (2) p. 15-27. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2498235>.

GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Baja California. Resultados finales al 7 de mayo de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación (Proyecto Coordinado por AXIS), Documentos de Contingencia no. 7, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.

Gutiérrez, H. (1997). Calidad Total y Productividad. McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

ENAPROCE (2018).

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enaproce/2018/doc/ENAPROCE2018Pres.pdf>.

Maldonado Guzmán, G., Martínez Serna, M., García Pérez de Lema, D., Aguilera Enríquez, L., y González Adame, M., (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. *Investigación y Ciencia*, 18(47) ,57-65. [Fecha de Consulta 27 de Marzo de 2020]. ISSN: 1665-4412. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=674/67413393008>.

Mendoza Moheno, J., y Hernández Calzada, M. (2008). Las prácticas de recursos humanos y su relación con el desempeño percibido de las pequeñas empresas. *Forum*

- Empresarial, 13(2), 23-43. [Fecha de Consulta 27 de Marzo de 2020]. ISSN: 1541-8561. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=631/63111251002>.
- Pomar, S., Rendón, T., Hernández R. (2006) Pequeñas y Medianas Empresas. “La Microempresa, reconociendo su importancia”. Del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. ACACIA, del 2 - 5 de mayo en San Luis Potosí. México. <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P14T17-1.pdf>.
- Saavedra, M. (Coord.) (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados Finales. Revista del centro de investigación de la Universidad La Salle, 9 (33) 5-30.
- Saldivar, S., Muñoz, G., Arciga, H., (2013). Administración de la micro, pequeña y mediana empresa. “Las tecnologías de la información en las pymes, una Estrategia de marketing y calidad en el servicio”. Del XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática, del 2 – 4 de octubre en México. D.F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/1.24.pdf>.
- Sahui Maldonado, J. A., Patrón Cortés, R. M., & May Acosta, N. K. (2017). La capacitación como estrategia para combatir las barreras tecnológicas y de actitud de los trabajadores de las MIPYMES en México. Revista Electrónica Del Desarrollo Humano Para La Innovación Social, 4(8). Recuperado a partir de <http://www.cdhis.org.mx/index.php/CAGI/article/view/115>.
- Valdés Díaz de Villegas, J., y Sánchez Soto, G., (2012). Las MIPYMES en el Contexto Mundial: Sus Particularidades en México. Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales

de la Universidad Iberoamericana, VII (14) ,126-156. [Fecha de Consulta 27 de  
Marzo de 2020]. ISSN: Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2110/211026873005>.



# **Reactivación de labores en Inter Cleann y el cumplimiento de obligaciones de emergencia sanitaria**

---

**OMAR GARCÍA JIMÉNEZ**

Tecnológico de Estudios Superiores del Oriente del Estado  
de México, División de Contaduría, México

**EDUARDO CHÁVEZ CRUZ**

**CARLOS ALBERTO GUERRERO SAN JUANICO**

Universidad La Salle Nezahualcóyotl, Escuela de  
Ciencias Administrativas, México

**CESAR RANFERI PÉREZ GARCÍA**

Inter Cleann PCR, México

## **Resumen**

El objetivo del documento es mostrar las acciones implementadas por la empresa Inter Cleann para continuar operando durante la crisis sanitaria provocada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19). El método empleado en este trabajo es el estudio de caso, describiendo las principales acciones implementadas por la empresa bajo el esquema de la nueva normalidad, en este sentido la empresa crea, implementa y controla procesos y rutinas, orientadas a la adaptación, cambio y supervivencia de la organización, en un ambiente contingente, en donde la adaptabilidad y la flexibilidad se conciben como mecanismos de cambio ante acontecimiento no previsible como lo es la pandemia.

*Palabras clave:* Covid-19, Nueva normalidad, Continuidad, Normatividad, Cambio organizacional.

## **Introducción**

La crisis que actualmente enfrenta el mundo, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, ha tenido distintas repercusiones en el orden social y económico, consecuencias que van desde el confinamiento social, pasando por los cambios en los hábitos y rutinas de la población, hasta la modificación de las formas de trabajo en el orden productivo, acompañado todo ello de la paralización parcial de las cadenas de producción globales, el cierre de empresas, el aumento del desempleo, reducción en los ingresos de la población y los gobiernos, hasta el colapso de los sistemas de salud en el mundo. El objetivo del trabajo es mostrar las acciones desarrolladas por la empresa Inter Cleann PCR, para enfrentar la pandemia.

El documento contribuye de forma particular, al entendimiento de la estrategia desarrollada y aplicada por una empresa mexicana, a partir de las medidas obligatorias dictadas por el gobierno, como parte del plan para la reactivación económica del país y el diseño de medidas propias para enfrentar la pandemia. Se integra de los siguientes apartados: planteamiento del problema, objetivo general, el COVID en México: antecedentes, el caso de México, las consecuencias económicas derivadas del COVID-19 en México; la empresa Inter Cleann: filosofía organizacional, misión, visión, valores y objetivos de calidad; reapertura de negocios; los lineamientos técnicos para la reapertura de actividades económicas; el método; la propuesta de solución: promoción a la salud, sana distancia; conclusiones y la reflexión.

### **Planteamiento del problema**

La crisis sanitaria generada por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19), ha provocado que las empresas en México tengan que adaptarse a la nueva normalidad. Ante esta situación, las acciones de apoyo para los empresarios desarrolladas por el gobierno son pocas o nulas, a diferencia de las anunciadas en Europa, en países como España, Alemania, Francia e Italia, como son reducciones de Impuesto al Valor Agregado (IVA), medidas de ajuste temporal de empleo, diferimiento de impuestos, garantías y avales a empresas (Leandro, 2020); impidiendo la reapertura de los negocios debido a la contingencia sanitaria; la contracción de los mercados provocada por la falta de empleo, la falta de dinero y el cierre parcial o total de las empresas, afecta la rentabilidad de los negocios. El gobierno federal ha emitido diversos lineamientos técnicos y requisitos para la reapertura de las actividades económicas, con el fin de evitar la propagación del COVID-19 y el

contagio por parte de los trabajadores. Para cumplir con ello, la empresa Inter Cleann PCR ha creado y modificado sus procesos, con el fin de seguir operando en el mercado, ya que, en caso de no hacerlo, podría verse obligada al despido del personal y con ello el cierre de la empresa.

### **Objetivo general**

El objetivo del trabajo es describir las medidas implementadas por la empresa Inter Cleann PCR, para hacer frente a la pandemia, evitar la propagación y contagio del virus SARS-CoV-2 (COVID-19), entre sus trabajadores y seguir en funcionamiento.

### **Método**

Se aplicó la metodología de estudio de caso porque este método registra el comportamiento de un sujeto de investigación, en nuestro caso la empresa Inter Cleann PCR (Martínez, 2006).

Respecto al diseño de la investigación, es de carácter no experimental, observa el fenómeno de estudio, para el caso que nos ocupa, las acciones que implementó la empresa para continuar operando en el mercado a partir de la nueva normalidad.

La temporalidad de la investigación es de carácter transversal, observó las medidas que implementa la empresa, a partir de la pandemia. El estudio es de carácter exploratorio, ya que se observaron las medidas que implementó la empresa, para seguir operando bajo la pandemia en el esquema de la nueva normalidad.

### **COVID-19 en México**

El 11 de marzo de 2020, el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus señaló a la enfermedad ocasionada por el

coronavirus COVID-19, como pandemia. Adhanom manifestó “nunca habíamos visto una pandemia provocada por un coronavirus. Y nunca hemos visto una pandemia que pueda ser controlada, al mismo tiempo” (Organización Mundial de la Salud, 2020).

La pandemia provocada por el COVID-19, fue declarada por la OMS como una emergencia de salud pública de atención internacional el 30 de enero de 2020; los primeros brotes surgieron en la provincia de Wu Han en China en diciembre de 2019. El concepto de pandemia se refiere a la extensión del virus a varios países y continentes del mundo, afectando a un gran número de personas.

En México, el Consejo de Salubridad General (CSG), reconoce la pandemia del COVID-19, como una enfermedad grave de atención prioritaria. En este sentido, el Consejo establece diversas actividades de preparación y respuesta ante dicha pandemia.

El derecho humano a la protección de la salud consagrado en el Artículo 4o., párrafo IV, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, ya que establece las bases de concurrencia de la Federación y de los gobiernos de los estados en materia de salud.

De acuerdo con lo anterior, el CSG tiene el carácter de autoridad sanitaria y todos sus comunicados o disposiciones son obligatorias para todas las autoridades administrativas en los tres niveles de gobierno en México, los niveles federal, estatal y municipal.

Así mismo, corresponde al CSG aprobar y publicar en el Diario Oficial de la Federación (DOF), la declaratoria en los casos de enfermedades graves que sean causa de emergencia, en la que se justifique la necesidad de atención prioritaria (DOF, 2020a).

Así también, la Secretaría de Salud Federal y las entidades federativas deberán establecer las medidas necesarias para la prevención y control de la pandemia del COVID-19, así como definir, planes de reconversión hospitalaria y expansión inmediata de capacidad, que garanticen la atención oportuna de los casos por el virus que necesiten hospitalización, las fechas de inicio y término de éstas, así como su extensión territorial.

Por su parte, la Ley General de Salud establece que, en caso de epidemia de carácter grave en el país, peligro de invasión de enfermedades transmisibles que afecten al país, la Secretaría de Salud Federal dictará las medidas para prevenir y combatir los daños a la salud.

El 24 de marzo del 2020, la Secretaría de Salud publicó en el DOF las medidas preventivas para la mitigación y control del COVID-19.

Todas las autoridades civiles, militares y los particulares, están obligadas a la instrumentación de medidas preventivas contra el COVID-19, definidas en la Jornada Nacional de Sana Distancia, cuyo objetivo es el distanciamiento social para la mitigación de la transmisión poblacional del virus, disminuyendo así, el número de contagios de persona a persona y por ende el de propagación de la enfermedad, con especial énfasis en grupos vulnerables y así garantizar el acceso a la atención médica hospitalaria para los casos graves.

Las medidas que los sectores público, privado y social deben poner en práctica son:

1. Evitar la asistencia a centros de trabajo, espacios públicos y lugares concurridos, a los adultos mayores de 65 años o más y grupos de personas con riesgo a desarrollar enfermedad grave y/o morir a causa de ella, quienes, a manera de permiso con goce

de sueldo, gozarán de su salario y demás prestaciones. Estos grupos incluyen mujeres embarazadas o en periodo de lactancia, menores de 5 años, personas con discapacidad, personas con enfermedades crónicas no transmisibles (hipertensión arterial, pulmonar, insuficiencia renal, lupus, cáncer, diabetes mellitus, obesidad, insuficiencia hepática o metabólica, enfermedad cardíaca), o con algún padecimiento o tratamiento farmacológico que les genere supresión del sistema inmunológico;

2. Suspender temporalmente las actividades escolares en todos los niveles, conforme a lo establecido por la Secretaría de Educación Pública;
3. Suspender temporalmente las actividades de los sectores público, social y privado que involucren la concentración física, tránsito o desplazamiento de personas.
4. En el sector privado continuarán laborando las empresas, negocios y establecimientos mercantiles necesarios para hacer frente a la contingencia, hospitales, clínicas, farmacias, laboratorios, servicios médicos, financieros, telecomunicaciones, medios de información, hoteles, restaurantes, gasolineras, mercados, supermercados, misceláneas, servicios de transportes y distribución de gas, siempre y cuando no correspondan a espacios cerrados con aglomeraciones.
5. Las relaciones laborales se mantienen y aplican conforme a los contratos individuales, colectivos, contratos ley o las condiciones generales de trabajo que correspondan.
6. Suspender temporalmente y hasta nuevo aviso de la autoridad sanitaria, los eventos masivos, las reuniones y congregaciones de más de 100 personas;

7. Cumplir las medidas básicas de higiene consistentes en lavado frecuente de manos, estornudar o toser cubriendo boca y nariz con un pañuelo desechable o con el antebrazo; saludar aplicando las recomendaciones de sana distancia (evitar saludar de beso, de mano o abrazo) y recuperación efectiva para las personas que presenten síntomas de SARS-CoV2 (COVID-19), evitar desplazamientos en espacios públicos y mantener la sana distancia, durante los 15 días posteriores al inicio de los síntomas) (DOF, 2020b).

El 30 de marzo del 2020 se publica en el DOF, la emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19) en todo México (DOF, 2020c).

#### **Consecuencias económicas.**

Durante el primer trimestre del año 2020, la política monetaria del Banco de México fue marcada por la incertidumbre, ya que el entorno económico y financiero global se tornó cada vez más adverso y complejo.

Lo anterior, provocó retos y riesgos asociados a la pandemia. Ante el avance de la pandemia en México, se implementaron medidas de confinamiento y distanciamiento social para contener la propagación del virus, afectando la actividad económica. Las consecuencias de la pandemia se materializaron en una crisis económica global, sin precedentes, dado su origen como un problema sanitario y no en un ciclo económico. Lo anterior, generó impactos en los mercados financieros y la actividad productiva (Banco de México, 2020).



La pandemia afectó la actividad económica mundial, obligando a revisar las expectativas económicas, crecimiento y desarrollo, vaticinando una contracción de la actividad productiva en los próximos años. Algunos países han instrumentado medidas para atenuar los efectos adversos en el empleo, los ingresos de la población y las empresas (Figuras 1 y 2).

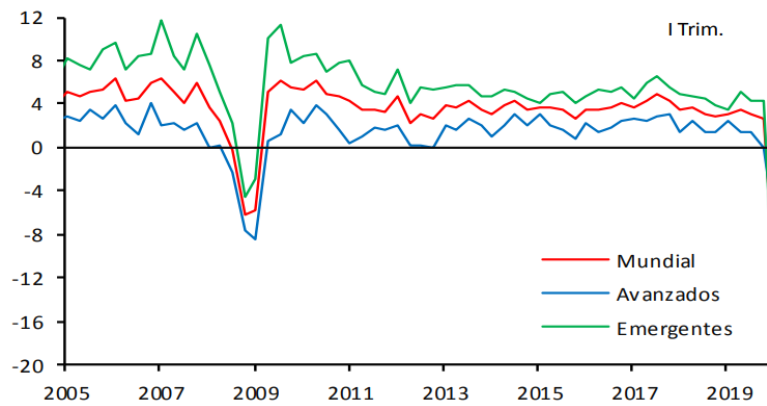


Figura 1. Crecimiento del PIB mundial. Fuente: Banco de México (2020).

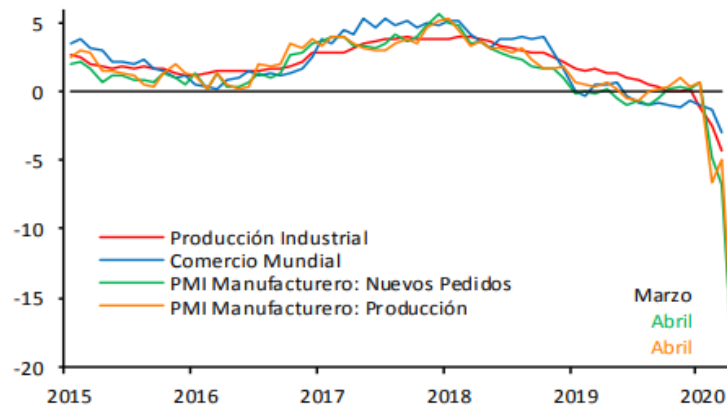


Figura 2. Indicadores de actividad global. Fuente: Banco de México (2020).

Este escenario complejo conduce a que la economía en México enfrente la combinación de distintas problemáticas. En general, es posible distinguir tres problemas a considerar:

1. Choque de oferta. Las medidas para contener la propagación del virus, tales como los paros en la producción y en diversos servicios, han dado lugar a una reducción de la oferta. Estos eventos han puesto en riesgo el funcionamiento de las cadenas globales de suministros y la provisión de insumos para la producción nacional. (Estilo de numeración debe ser homogéneo).
2. Choque de demanda. La economía mexicana enfrenta una menor demanda externa. Las medidas de distanciamiento social implementadas en el país, provocan menores ingresos para las empresas y los hogares, reduciendo la demanda interna.
3. Choque financiero. El incremento en la aversión al riesgo en los mercados internacionales y la caída en los precios del petróleo, provocan en la economía mexicana una restricción del financiamiento externo y los flujos de capital, aumentos en las tasas de interés, así como una depreciación del peso (Figuras 3 y 4).

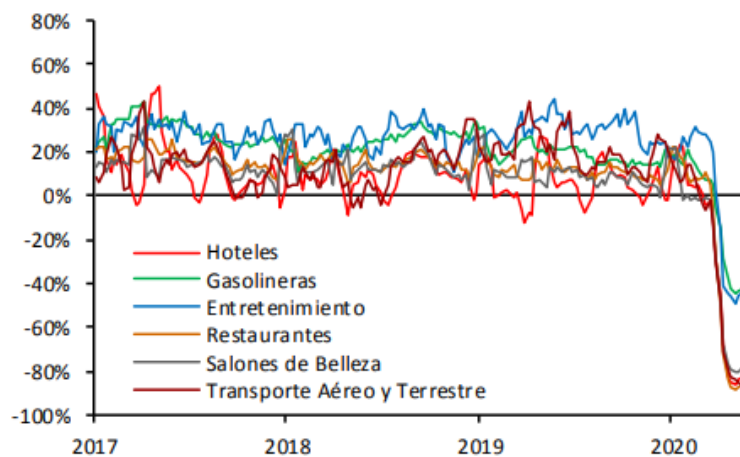


Figura 3. Variaciones porcentuales anuales. Fuente: Banco de México (2020).

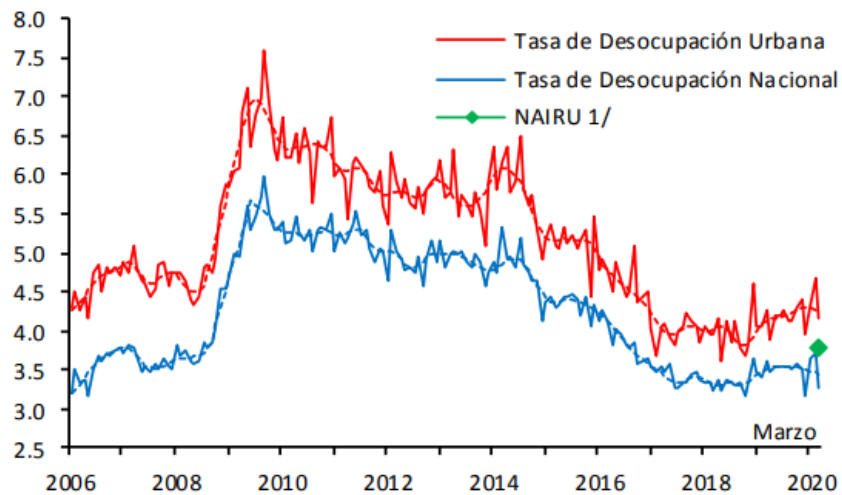


Figura 4. Indicadores del mercado laboral. Fuente: Banco de México (2020).

### Empresa Inter Cleann PCR

La empresa Inter Cleann PCR se fundó el 28 de agosto del 2003, en la Ciudad de México. Su giro es la prestación de servicios de limpieza y mantenimiento de casas, oficinas, comercios, escuelas y condominios. Cuenta con una plantilla de 100 trabajadores.

#### Ubicación.

La empresa se ubica en la Avenida División del Norte, número 1928, oficina 3, Colonia Portales Norte, Delegación Benito Juárez, Código Postal 03300, en la Ciudad de México.

De acuerdo con la empresa, Inter Cleann PCR cuenta con colaboradores que poseen la capacitación, experiencia, material y equipo necesarios para el mejor desempeño de su trabajo. Cuenta con equipos como son aspiradoras, pulidoras, lava alfombras, sistema de lavado a presión, inyección-succión, material biodegradable, materiales de calidad, así como con equipo para el traslado de material y supervisión del servicio.

### **Filosofía organizacional.**

La empresa Inter Cleann PCR, se asume como una empresa de servicios de limpieza orientada a satisfacer con alta calidad las necesidades de los clientes, con sentido humano y enfoque de mejora continua (Inter Cleann, 2020).

### **Misión.**

Proporcionar soluciones de limpieza confiable para satisfacer y superar las expectativas de los clientes ofreciendo calidad y flexibilidad a los requerimientos especiales de cada cliente.

### **Visión.**

Ser una empresa reconocida por su servicio de excelencia, competitiva a los más altos niveles y en constante crecimiento gracias a su mejora continua, respeto y confianza, por su calidad en el servicio, su trato y enfoque humano.

### **Valores.**

Honestidad, compromiso, respeto, confianza, trabajo en equipo y servicio al cliente.

### **Objetivos de calidad.**

- Para satisfacción del cliente. Escuchar y resolver quejas, requerimientos y/o sugerencias del cliente mediante la bitácora de supervisión.
- Para el desempeño. Conseguir eficacia en las actividades asignadas, diaria y semanalmente mediante la supervisión.
- Para mejora continua. Tender a la mejora continua mediante la supervisión y comunicación constante con los clientes y empleados.
- Cumplir el compromiso con los trabajadores de surtido de insumos, pago puntual.

- Revisar constantemente las oportunidades de mejora para proponer soluciones y resolver problemáticas que puedan surgir.
- Difundir la política y objetivos de calidad a toda la organización.

### **Reapertura de negocios (Nueva normalidad)**

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social debe estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de las personas trabajadoras, así como vigilar su cumplimiento (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020).

La Ley Federal del Trabajo en sus artículos 132, fracción XVI y 134, fracción II, establece la obligación de los patrones en las instalaciones de los centros de trabajo en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2020).

La Norma Oficial Mexicana (NOM) NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo, funciones y actividades y la NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene, establecen las medidas de prevención a favor de la salud entre empleadores y trabajadores en los centros de trabajo.

El 21 de abril de 2020, se publicaron las acciones para atender la emergencia sanitaria, las cuales devinieron en la suspensión inmediata de las actividades no esenciales (DOF, 2020d).

El 14 de mayo de 2020, la Secretaría de Salud dio a conocer la estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de

semáforo por regiones para evaluar el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades en cada entidad federativa (Figura 5).

#### Actividades permitidas a partir del 1 de junio de 2020

Región	Actividad	Descripción de las actividades
<b>Rojo</b>	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Suspendidas
	Actividades económicas <b>SOLO ESENCIALES</b>	Solo las actividades laborales consideradas esenciales
<b>Naranja</b>	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Aforo reducido en las actividades del espacio público en lugares abiertos. En lugares cerrados suspendidas
	Actividades económicas Generales	Actividades laborales consideradas esenciales y las actividades no esenciales con una operación reducida
<b>Amarillo</b>	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Aforo permitido en las actividades del espacio público en lugares abiertos y en lugares cerrados con restricciones
	Actividades económicas generales	Todas las actividades laborales
<b>Verde</b>	Escuelas	Sin restricciones
	Espacio público	
	Actividades económicas generales	

Figura 5. Semáforo por regiones. Fuente: DOF (2020e).

La estrategia para la reapertura de actividades consideró las siguientes etapas, de conformidad con la Figura 6:

1. Etapa 1. Inicia el 18 de mayo del 2020, con la reapertura de las actividades en los municipios en que no se hubieran presentado casos de COVID-19 y que, además, no tengan vecindad con municipios con casos de COVID-19; (Estilo de numeración debe ser homogéneo).
2. Etapa 2. Abarca del 18 al 31 de mayo del 2020, desarrolla acciones tendientes a la reapertura de las actividades, como son: protocolos sanitarios para el reinicio de actividades, capacitación de personal para seguridad en el ambiente laboral, readecuación de espacios y procesos productivos, así como la implementación de filtros de ingreso, desinfección e higiene del espacio laboral, entre otras, y

3. Etapa 3. Inicia el 1 de junio del 2020, conforme al sistema de semáforo por regiones.



Figura 6. Etapas para la nueva normalidad. Fuente: DOF (2020f).

El sistema de semáforo establece las medidas de seguridad sanitaria apropiadas para las actividades laborales, educativas y el uso del espacio público, entre otros. Además, establece que las actividades de la industria de la construcción, la minería y la referente a la fabricación de equipo de transporte, consideradas como actividades esenciales.

Las empresas señaladas en el párrafo anterior inician labores el 1 de junio de 2020. Del 18 al 31 de mayo de 2020, dichas empresas implementarán lineamientos de seguridad sanitaria en el entorno laboral, que publique la Secretaría de Salud, las secretarías de Economía y del Trabajo y Previsión Social, y el Instituto Mexicano del Seguro Social. Una vez terminado el periodo de vigencia de las medidas establecidas se emitirían los lineamientos para un regreso a las actividades laborales, económicas y sociales del país.

## **Lineamientos técnicos específicos para la reapertura de las actividades económicas.**

La reapertura de actividades económicas considera el tipo de actividad (esencial o no esencial), el tamaño del centro de trabajo, así como sus características (DOF, 2020f). Las dimensiones para la categorización del centro de trabajo se muestran en la Figura 7.



*Figura 7.* Dimensiones para la categorización del centro de trabajo. Fuente: DOF (2020f).

Además, se incluyen las listas de comprobación de medidas que facilitan a los centros de trabajo, la identificación de las medidas necesarias a implementar y un mecanismo en línea, a través del cual los centros de trabajo esenciales deberán obligatoriamente autoevaluar su cumplimiento y el resto de los centros de trabajo lo podrá hacer de forma voluntaria.

### **Propuesta de solución**

La empresa Inter Cleann PCR en la nueva normalidad, se avocó al cumplimiento de lo dispuesto en los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas de acuerdo con los siguientes rubros:

1. Tipo de actividad (esencial o no esencial).
2. Nivel de riesgo epidemiológico.
3. Tamaño de centro de trabajo.



4. Características del negocio.
5. Promoción de la salud.
6. Sana distancia.

**Tipo de actividad (esencial o no esencial).**

Se identificó si la actividad que realiza la empresa es considerada como esencial o no. La prestación de servicios de limpieza no es considerada como esencial, solo aparece en el punto 20 la venta de productos de limpieza, aun cuando la empresa vende productos para la limpieza de oficinas, no se considera una actividad preponderante, ya que su principal actividad es la prestación de servicios de limpieza.

**Nivel de riesgo epidemiológico.**

A octubre del año 2020, la Ciudad de México permanece en Semáforo Naranja, por lo que se mantienen las medidas sanitarias entre la población, así como en las actividades económicas permitidas, para evitar un posible aumento de contagios de COVID-19 (Gobierno de la Ciudad de México, 2020).

**Identificar el tamaño de centro de trabajo.**

Previo a la pandemia, la planta laboral de la empresa era de 100 trabajadores, a partir de las medidas para la combatir la pandemia, se descansa al 30% de los trabajadores, debido a que es gente adulta o con alguna comorbilidad. Actualmente, la planta laboral es de 60 personas, de esta manera, Inter Cleann es una empresa mediana del sector de servicios, ubicada en el rango de entre 51 y hasta 100 trabajadores (Tabla 1).

**Tabla 1**

*Criterios para identificar el tamaño del centro de trabajo.*

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de personas trabajadoras</b>
Micro	Todas	Hasta 10

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Número de personas trabajadoras</b>
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30
	Industria y Servicios	De 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
Grande	Industria	Desde 51 hasta 250
	Servicios y Comercio	Desde 101
	Industria	Desde 151

Fuente: DOF (2020f).

### **Características del negocio.**

Se identificaron las características del centro de trabajo:

1. El personal en situación de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio para cada una de las áreas o departamentos de las empresas. Inter Cleann realizó un inventario de personal identificando a los adultos mayores, trabajadores con enfermedades no transmisibles como diabetes, lupus, hipertensión y una secretaria (personal administrativo) para descansarlos con goce de sueldo.
2. Personal a cargo del cuidado de menores de edad, personas adultas mayores, personas en situación de vulnerabilidad o mayor riesgo de contagio. Este punto no aplica.
3. Las áreas funcionales del centro de trabajo (oficinas, bodegas, áreas de atención al público y áreas comunes).

La correcta identificación de las características del centro de trabajo permitió implementar las medidas para proteger al personal, considerando el espacio físico y la vulnerabilidad de las personas trabajadoras.

Inter Cleann implementó obligatoriamente las siguientes estrategias de control frente al COVID-19, de forma paralela a las medidas descritas anteriormente:

1. Promoción de la salud.
2. Sana distancia.

**Promoción de la salud.**

Implica la orientación, capacitación y organización de los trabajadores para prevenir y controlar el COVID-19 en sus hogares y durante los trayectos en el transporte público o privado a la empresa, incluyendo las medidas siguientes:

1. Información sobre el COVID-19, los mecanismos de contagio, síntomas que ocasiona y las mejores maneras de prevenir la infección y el contagio de otras personas.
2. La importancia de no acudir al trabajo o reuniones sociales, de personas con síntomas de COVID-19 para no ser un riesgo de potencial contagio para otras personas.
3. Lavarse las manos frecuentemente con agua y jabón, usar alcohol en gel al 60%.
4. La práctica de la etiqueta respiratoria: cubrirse nariz y boca al toser o estornudar con un pañuelo desechable o el ángulo interno del brazo.
5. No escupir. Si es necesario hacerlo, utilizar un pañuelo desechable y tirarlo a la basura; después lavarse las manos.
6. No tocarse la cara con las manos sucias, sobre todo nariz, boca y ojos.
7. Limpiar y desinfectar superficies y objetos de uso común en oficinas, sitios cerrados, transporte, centros de reunión, entre otros.
8. Mantener una sana distancia (al menos a 1.5 metros) durante los contactos y recordar la importancia de usar cubre bocas u otras barreras en el transporte público.

9. Establecer un programa de capacitación para el personal directivo o gerencial sobre las acciones y medidas para prevenir y evitar cadenas de contagio por COVID-19.

**Sana distancia.**

Se implementaron las siguientes medidas de sana distancia en el ámbito laboral:

1. ¡Quédate en casa! Cuando una persona presenta síntomas de COVID-19, deberá quedarse en casa, solicitar asistencia médica y en su caso su incapacidad digital.
2. Sana distancia en el Trabajo. Se modificaron hábitos para favorecer una distancia mínima de 1.5 metros entre las personas; la disminución de la frecuencia de encuentros, incluyendo la adecuación de los espacios y áreas de trabajo para reducir la densidad humana en ambientes intramuros y extramuros durante los niveles máximo, alto y medio, para lo cual:
  - Se evitó el hacinamiento en los espacios y se garantizó la disponibilidad permanente de agua potable, jabón, papel higiénico, gel a base de alcohol y toallas desechables para el secado de manos.
  - Se establecieron horarios alternados de comidas, uso de baños y casilleros en actividades cotidianas para reducir el contacto entre personas.
3. Control de ingreso-egreso. Se instrumentó un control de ingreso-egreso de las personas trabajadoras, clientes y proveedores:
  - Se estableció un filtro para la identificación de personas con infección respiratoria aguda a través de un termómetro digital. Para las personas trabajadoras que se detecten con signos de enfermedades respiratorias y/o temperatura corporal mayor a 37.5° C, se designa un área de estancia y

aislamiento y se les dotar de un cubre bocas y se le remite al domicilio particular o a los servicios médicos, y cuando sea procedente asistir a las personas trabajadoras para el trámite de su incapacidad digital.

- Proporcionar gel a base de alcohol al 60% para el lavado de manos y verificar el uso apropiado de cubre bocas para el ingreso o egreso al centro de trabajo.

4. Medidas de prevención de contagios en la empresa. Inter Cleann instrumentó acciones enfocadas a reducir el riesgo de contagios, para evitar la entrada del virus en las instalaciones.

- Se cuenta con dispensadores con soluciones a base de alcohol gel al 60% a libre disposición del personal en distintos puntos del centro de trabajo.
- Se provee de productos sanitarios y de equipo de protección personal a las personas trabajadoras, incluyendo cubre bocas, lentes protectores y caretas.
- Se cuenta con depósitos suficientes de productos desechables y de uso personal, procurando la limpieza continua de los mismos.
- Los sanitarios cuentan con lavamanos y con condiciones adecuadas para la limpieza del personal (agua, jabón y toallas de papel desechable).
- Se establece un programa de limpieza permanente dentro del centro de trabajo, incluidos los servicios de alimentos, de descanso, utilizando los productos de limpieza adecuados para prevenir la propagación del virus.
- Se enfatizó en que los trabajadores no compartan herramientas de trabajo u objetos personales sin la desinfección adecuada.

- Se favorece la ventilación en espacios comunes o de mayor concentración de personal, además de aquellas áreas de trabajo con gran afluencia de personal.
  - Se señalizaron las áreas comunes (baños, comedor, área administrativa y la sala de juntas) con señalamientos en el piso, paredes y/o mobiliario, recordando la distancia mínima de 1.5 metros entre personas.
  - Se establece un control de visitas, proveedores y clientes, para prevenir el riesgo de contagio originado en personas ajenas al centro de trabajo.
5. Uso de equipo de protección personal (EPP). Inter Cleann proporciona equipos que permitan minimizar el riesgo de infección en los trabajadores en el desempeño de sus actividades. Distribuye el equipo siguiente:
- Cubrebocas de preferencia lavable, a fin de proteger el medio ambiente (capacitar sobre su limpieza y reemplazo).
  - Para el caso de la recepcionista, se proporciona una careta y lentes de seguridad con protección lateral, superior e inferior de ojos.
  - Al trabajar con productos químicos en el almacén, se deberá utilizar el equipo de protección personal que señalen las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) aplicables en la materia. Se deberá utilizar cubre bocas y lentes de seguridad o careta. Además, se colocan barreras físicas como plásticos entre el personal.

Para la supervisión y vigilancia de la correcta implementación de las medidas en la empresa se constituyó un comité con las siguientes funciones:

1. Verificar en el establecimiento de todas las medidas de prevención y protección en el centro de trabajo.

2. Verificar la provisión de agua, jabón y toallas desechables, y gel a base de alcohol al 60% en todas las áreas de la empresa.
3. Monitorear las disposiciones que establezcan las autoridades para las modificaciones de las acciones a seguir en el centro de trabajo.
4. Llevar el registro y seguimiento del personal en resguardo domiciliario voluntario y evaluar los posibles casos de contagio.

Adicionalmente a las recomendaciones del acuerdo para la nueva normalidad, también se revisaron las NOM como medida de reforzamiento para evitar los contagios por COVID-19 dentro de la empresa, se revisaron las siguientes normas:

5. NOM-019-STPS-2011, cuyo objetivo es establecer los requerimientos para la constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo (DOF, 2011).
6. NOM-026-STPS-2008, su objetivo el establecimiento de los requerimientos respecto a colores y señales de seguridad e higiene (DOF, 2008).
7. NOM-030-STPS-2009, cuyo objetivo es establecer funciones y actividades que deberán realizar los servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo para prevenir accidentes y enfermedades de trabajo.
8. NOM-035-STPS-2018, tiene por objetivo establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo (DOF, 2018).

## Discusión

El papel de las organizaciones en la sociedad resulta fundamental. La empresa y la sociedad como parte del ambiente (ambas) se influyen mutuamente. Las acciones individuales y grupales construyen a la organización y los comportamientos de la organización son un reflejo de la sociedad. En este sentido, el ambiente, en el cual la variable salud, asociada al SARS-CoV-2 (COVID-19), implica la creación, implementación y control de procesos y rutinas, orientadas a la adaptación, cambio y supervivencia de las organizaciones.

En este caso, el cambio se concibe como elemento de supervivencia en una realidad contingente y diversa (Magallón, 2004). Cambio que incide en el rediseño de las estructuras y los procedimientos existentes, para crear nuevas formas de realizar el trabajo (Hammer & Champy, 1994). Acciones que se traducen en la creación de procedimientos orientados a la protección de la salud de los colaboradores en las áreas de trabajo, al interior de la organización.

Cambio como proceso formal de concepción y planeación, pero también, cambio como proceso contingente, no planeado y reactivo al ambiente. Adaptación a contingencias mediante la determinación de procesos de adaptación estructural. En las que las organizaciones, reaccionan de forma diversa a la pandemia, debido a su tamaño, giro, industria, experiencia, tecnología, recursos, estilos de dirección y elementos de carácter moral y ético, como la disyuntiva de la supervivencia de la organización y la asistencia del colaborador al centro del trabajo, con la genuina preocupación de la organización por la salud y vida de los colaboradores.



Es decir, el cambio como proceso bidimensional, cambio como proceso socialmente construido, y no sólo como el resultado de una voluntad única, racional, impersonal, objetiva, determinista y voluntarista (Magallón, 2004:67)

La adaptabilidad y la flexibilidad de las organizaciones, como los elementos que aseguran el éxito de los sistemas en contextos complicados (Coronilla, 2000). Flexibilidad derivada de la modificación de estructuras organizacionales, líneas de autoridad, rediseño de cargos y tareas, procesos de toma de decisiones, formas de comunicación, confianza y responsabilidad, aspectos democráticos, en ambientes mutables, dinámicos, turbulentos e imprevisibles. Ambientes turbulentos e inestables en contextos caracterizados por situaciones ambiguas, por movimientos contradictorios y por la naturaleza irregular de acontecimientos críticos que se presentan con una frecuencia no previsible (Emery, 1965), como lo es la pandemia que hoy día el mundo vive.

### **Conclusiones**

El 11 de marzo del año 2020, la organización mundial de la salud declaró la pandemia del Coronavirus, poniendo en riesgo de colapso a los sistemas de salud mundial. En México, el 23 de marzo de 2020 se dictaron medidas sanitarias para mitigar los contagios y evitar su propagación.

Un día después, se estableció un conjunto de medidas preventivas para implementar en las dependencias de gobierno, las empresas y en general la sociedad civil. Estas medidas contemplaron la jornada de la sana distancia, la suspensión de labores en los centros de trabajo, identificar al personal adulto mayor, mujeres embarazadas y trabajadores con comorbilidades.

Las medidas de confinamiento y distanciamiento social han provocaron una crisis económica jamás experimentada, en un problema cuyo origen es de salud y no económico. Algunos de los efectos de la pandemia son: cierre de empresas, despidos masivos de trabajadores, contracción del mercado y baja demanda de productos.

El periodo de cuarentena original se estableció hasta el 17 de abril de 2020; sin embargo, su extensión se prolongó hasta el 29 de mayo de 2020, por lo que las empresas fueron forzadas a implementar diversas acciones en los centros laborales, atendiendo el sistema de semaforización e identificando si las actividades realizadas por las empresas son consideradas como actividades esenciales.

La empresa investigada en este trabajo es Inter Cleann PCR, una empresa dedicada a la prestación de servicios de limpieza tanto para oficinas, condominios, escuelas, empresas, entre otras. Inter Cleann PCR cuenta con una plantilla de 60 trabajadores y de acuerdo con el listado de empresas que publicó el Gobierno Federal es considerado como no esencial.

Hoy día, al mes de octubre de 2020, el sistema de semáforo se encuentra en color naranja, lo que significa que las empresas catalogadas como no esenciales pueden reabrir y continuar con su trabajo.

La empresa Inter Cleann PCR continúa laborando para recuperarse de los efectos de la pandemia, por lo que tuvo que descansar a los trabajadores adultos mayores, implementó un sistema de señalización en la oficina, capacitó a todos sus trabajadores respecto al uso de cubre bocas, empleo de mascarillas, y el lavado de manos con agua y jabón, así como sobre el uso de gel antibacterial.

Los cambios que implementó la empresa para seguir operando bajo el esquema de la nueva normalidad implicaron la inversión de recursos financieros para evitar la propagación del COVID-19. El financiamiento se realizó con recursos de la propia empresa, afectando su liquidez, ante la ausencia de estímulos fiscales. A diferencia de países como España, Alemania, Francia e Italia, cuyos gobiernos anunciaron algunas medidas como reducciones de IVA, medidas de ajuste temporal de empleo, diferimiento de impuestos, garantías y avales a empresas.

### **Referencias**

- Banco de México. (2020). Informe trimestral enero-marzo2020. Recuperado de <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/informes-trimestrales/%7B23C2DCA8-4AD3-FBE0-B0BF-4D30C8066B84%7D.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). Ley Federal del Trabajo. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_020719.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_020719.pdf)
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153\\_220120.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_220120.pdf)
- Coronilla, R. (2000). Propuesta metodológica para el análisis del cambio organizacional. Montaña, Luis (Coordinador general), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. . Miguel Ángel Porrúa.
- DOF. (25 de noviembre de 2008). NORMA Oficial Mexicana NOM-026-STPS-2008, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-026.pdf>

- DOF. (13 de abril de 2011). NORMA Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las. Recuperado de <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-019.pdf>
- DOF. (23 de octubre de 2018). ORMA Oficial Mexicana NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo-Identificación, análisis y prevención. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5541828&fecha=23/10/2018)
- DOF. (23 de marzo de 2020a). ACUERDO por el que el Consejo de Salubridad General reconoce la epidemia de enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19) en México, como una enfermedad grave de atención prioritaria, así como se establecen las actividades de preparación y respuesta ante d. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590161&fecha=23/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590161&fecha=23/03/2020)
- DOF. (24 de marzo de 2020b). ACUERDO por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020)
- DOF. (30 de marzo de 2020c). ACUERDO por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19). Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590745&fecha=30/03/2020)
- DOF. (21 de abril de 2020d). ACUERDO por el que se modifica el similar por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada

- por el virus SARS-CoV2, publicado el 31 de marzo de 2020. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5592067&fecha=21/04/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592067&fecha=21/04/2020)
- DOF. (14 de mayo de 2020e). ACUERDO por el que se establece una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de activi. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5593313&fecha=14/05/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593313&fecha=14/05/2020)
- DOF. (29 de mayo de 2020f). ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas. Recuperado de [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594138&fecha=29/05/2020)
- Emery, F. E. (1965). "The causal texture of organizational environment", en *Human Relations* (Vol. 18).
- Gobierno de la Ciudad de México. (31 de julio de 2020). Permanece Ciudad de México en Semáforo Epidemiológico Naranja con Alerta del 3 al 9 de agosto. Recuperado de <https://covid19.cdmx.gob.mx/comunicacion/nota/permanece-ciudad-de-mexico-en-semaforo-epidemiologico-naranja-con-alerta-del-3-al-9-de-agosto>
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Norma.
- Inter Cleann. (2020). *Manual Organizacional*.
- Leandro, Álvaro (2020). *La respuesta fiscal frente a la COVID-19 en Europa: ¿será suficiente?* Recuperado de <https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y->

mercados/actividad-y-crecimiento/respuesta-fiscal-frente-covid-19-europa-sera-suficiente

Magallón, M. T. (2004). La figura del cambio organizacional en la construcción de la teoría de la organización. Evolución y nuevas perspectivas. Montaña, Luis (Coordinador general), Los estudios organizacionales en México. Cambio, poder, conocimiento e identidad. Miguel Ángel Porrúa.

Martínez, C. P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. (U. d. Norte, Ed.) Pensamiento y Gestión (20), 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Organización Mundial de la Salud. (11 de marzo de 2020). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. Recuperado de <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>

# **SARS-CoV-2 implementación de estrategias económicas, sociales y ambientales en una empresa familiar ante la nueva normalidad**

---

**KAREN ANDREA GONZÁLEZ CRUZ**

**AÍDA MAGDALENA TORRES CASTAÑEDA**

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, México

## Resumen

A finales del año 2019 se generaban los primeros reportes de un brote del virus SARS-CoV-2, desde entonces el mundo ha tenido que modificar las relaciones sociales y de producción, así como los mecanismos de explotación que tenía con los recursos naturales. Se presenta brevemente un estudio de caso realizado en una empresa familiar perteneciente al sector apicultor, en el Estado de Jalisco, México. Se abordan las estrategias que la organización ha implementado para lograr su permanencia en el mercado, así como las acciones que siendo una empresa que se preocupa por su comunidad ha llevado a cabo en el desarrollo de productos naturales que apoyen a sus colaboradores y clientes. Entre las principales estrategias encontradas se ubica la promoción de ventas por medios electrónicos, la entrega a domicilio, así como la promoción de las virtudes de la miel en la protección a la salud.

*Palabras clave:* Empresa familiar, Estrategia, Covid-19 y Apicultura.

## Introducción

En el estudio de caso presentado a continuación se desarrollan dos líneas importantes: la primera está relacionada con el manejo de una especie de abeja en particular (*Apis mellifera*) caracterizada por mantener el equilibrio ecosistémico, jugando un papel importante en la polinización, además de generar productos que han sido objeto de estudio de diversas investigaciones por su valor en la salud humana (Valadez et al, 2004).

Agradecemos a la empresa familiar Abeja Reyna por su confianza y todas las facilidades que brindaron para la realización de esta investigación.



Las abejas a nivel mundial contribuyen a la subsistencia de la vegetación por medio de la polinización, en conjunto proporcionan un producto final altamente rentable en el mercado nacional e internacional, brindando oportunidades de emprendimientos con beneficios a la salud, económicos y ambientales. Siendo el oficio de la apicultura uno de los menos reconocidos a pesar del gran papel que juegan actualmente, México a nivel mundial ocupa el tercer lugar como productor de miel gracias a la riqueza de biodiversidad que presenta. En el panorama de los apicultores en México se observa un entorno inestable junto con una constante lucha por promover el consumo de productos naturales en la población. Actualmente las batallas de los apicultores del país se vuelven casi invisibles, sumadas a una crisis mayor que llega con más incertidumbre y cambios constantes.

La segunda línea se puede interpretar como un nuevo capítulo que se escribe en los desafíos a los que se ha enfrentado la humanidad ante las nuevas enfermedades que emergen ocasionando problemas serios a nivel mundial. La exposición de un nuevo virus provoca cambios graduales importantes con vitales afectaciones a la salud de la población, generando conflictos no solo en el sector salud por un desabasto considerable de personal y de equipos médicos, sino también estas afectaciones llegan al sector empresarial que se vio severamente afectado a nivel económico, productivo y en relación con sus empleados. Las repercusiones llegaron a empresas familiares que han emergido por muchos años logrando un posicionamiento importante a nivel de mercado operando bajo parámetros de responsabilidad social.

El objetivo general de este trabajo es analizar de manera sucinta cómo la gestión de la empresa en estudio, desarrolló las estrategias que hoy en día le dan soporte para hacer

frente a los cambios e incertidumbre que provoca la pandemia COVID-19 en el siglo XXI. Sin duda, hablar en este sentido de innovación organizacional es pertinente ya que muchas de las estrategias formuladas e implementadas no se habrían llevado a cabo de no atravesar por el momento actual.

El 31 de diciembre de 2019 fue notificado a la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) el primer caso de enfermedad por coronavirus (COVID - 19) en la provincia de Wuhan en China, a partir de tal suceso el mundo entero ha entrado en una etapa de transformación de las relaciones sociales y de trabajo, aunado a una renovación de la forma en que el ser humano se ha relacionado históricamente con la naturaleza.

La pandemia que nos ha persuadido a obedecer el llamado a quedarnos en casa, y a mantener la sana distancia aún con nuestros familiares más cercanos, nos invita a reflexionar sobre cuál es nuestro papel en el mundo y cuáles son las dimensiones reales que un desequilibrio natural puede ocasionar en la evolución que ha alcanzado el ser humano. Cuestionarnos cómo estamos realizando nuestras actividades productivas e invitarnos a meditar sobre las bases que sustentan nuestras acciones diarias son dos consecuencias paralelas ocasionadas por el virus SARS-CoV-2.

El lector podrá encontrar en este breve estudio de caso una aproximación a la historia de la empresa Abeja Reyna, al modelo de negocio con que han venido trabajando, y una reseña de sus principales productos. Posteriormente se presenta un panorama general que ayuda a contextualizar la pandemia, así como las estrategias en las cuales se apoyó la empresa para mantener su rentabilidad. En este sentido es necesario mencionar que las estrategias que ya eran parte de la operatividad de la organización se fortalecieron al ver el

potencial que tenían para mantenerlos a flote, y fueron parte importante en la formulación e implementación de nuevas estrategias a partir de las cuales la empresa logró sostener su operatividad.

Finalmente, en las conclusiones se aborda la importancia de que la organización estudiada sea joven y goce de una estructura flexible que le ha permitido operacionalizar las estrategias de manera óptima, así como responder a la tendencia de los cambios necesarios que han experimentado sus grupos de interés.

### **Historia de Abeja Reyna**

Abeja Reyna es una empresa familiar catalogada por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), como perteneciente al rubro 112910 correspondiente a la Apicultura, en el cual se incluyen las unidades económicas dedicadas principalmente a la explotación de colmenas, recolección de miel y venta de colmenas, abeja reina, jalea real, cera, propóleo, veneno y otros productos de la apicultura. (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, [INEGI], 2018)

El origen de esta organización se remonta a 1987 cuando la Sra. Elba Cortes compró las primeras 150 colmenas a un familiar que decidió emigrar. Sin contar con conocimientos sobre apicultura emprendió el proyecto que veintisiete años después se convertiría en Abeja Reyna. Para 1990 esta iniciativa ya contaba con la capacidad de producción para proveer a empresas como Heinz y Broncolin. Durante 2006, con la entrada al mercado de miel proveniente de China, muchos apicultores perdieron sus empleos, sin embargo, ésta fue una oportunidad para que la organización integrara a su equipo de trabajo a los apicultores que

estaban en situación de desempleo, ubicándose como una empresa que se preocupa por su comunidad.

Hasta el año 2012 el proyecto estuvo en manos de su fundadora y se fue desarrollando de manera óptima, no obstante, en ese año la noticia de una enfermedad apartó a la fundadora de la dirección de la organización y abrió el camino para la integración de la segunda generación de la familia en la gestión de la empresa. Este acontecimiento negativo para la salud de la Sra. Elba y para su familia, se considera la primera gran crisis en la organización.

Dicha crisis, fue transformada en una oportunidad de desarrollo, que permitió evolucionar el proyecto de la empresa, ya que al integrarse la segunda generación de la familia se incorporaron también nuevos conocimientos y se logró la transición de un negocio puramente familiar hacia una empresa familiar profesionalizada.

Fue así que, para 2014 Luis Valentino, hijo de la Sra. Elba, acompañado de sus hermanos fundaron Abeja Reyna. Los resultados se pudieron ver en 2018 donde se apreció un crecimiento de 1250%, con tales antecedentes y sin esperar una catástrofe de nivel mundial se esperaba un incremento de 3,200% para el año 2020.

La organización estudiada se estructura como una colmena, en la que los puestos principales se gestionan a través de líderes de área, la comunicación fluye horizontalmente y las ideas de todos son escuchadas; sin embargo, la toma de decisiones compete únicamente a los accionistas. En cuanto al entorno, para Abeja Reyna se considera como dinámico ya que la empresa se encuentra constantemente buscando alternativas que enriquezcan su oferta de valor, ello a través del desarrollo de nuevos productos, formas de

entrega y servicios al cliente. Así como por el acatamiento que manifestaron hacia las disposiciones del gobierno respecto de la adopción de medidas de protección contra la Pandemia del Covid – 19.

El desarrollo de productos en la empresa se considera como el resultado del trabajo de expertos tanto en el manejo de las colmenas para que se logre la producción de las variedades de miel, además del ejercicio que hace el personal capacitado para diseñar y mejorar productos. En este sentido, se plantea la existencia de categorías que están dedicadas a atender a diferentes necesidades de un segmento particular, entre los que se encuentran las categorías de nutrición, salud y cuidado personal. Se considera además que, aunque los productos están categorizados, el perfil del cliente que busca las líneas de productos no varía sustancialmente.

### **Modelo de negocio**

En estudios sobre empresa familiar se presentan dos sistemas que subsisten paralelamente, estos son la familia y la empresa. Cuando se ubica la intersección de ambos sistemas se encuentra una zona de conflicto en el que las decisiones tienden a inclinarse hacia el beneficio de la familia o hacia el beneficio de la empresa (Leenders *et al.*, 2003 como se citó en Barbery, 2013). En tales estudios se plantea también que la empresa crece a un ritmo menor que la familia por lo que existen casos en los que la empresa no genera los recursos suficientes para albergar a toda la familia ya sea con empleos o con dividendos. (Belausteguigoitia, 2017).

En el caso de Abeja Reyna las decisiones se han mantenido enfocadas en el desarrollo de la empresa, ya que las utilidades se reinvierten, la familia propietaria tiene

claro que su objetivo es el desarrollo de la empresa que ha ido creciendo y consolidándose como un referente a nivel local en la creación, fabricación e innovación en productos derivados de la miel.

Abeja Reyna está enfocada en atender a cualquier persona que esté interesada en adquirir productos derivados de la miel, dirigidos al cuidado personal, orgánicos, artesanales y amigables con el medio ambiente. Dentro de las categorías que han desarrollado se encuentran cuatro principales: Skin Care, Daily Care, Belleza, Nutrición. Sus productos estrella son: miel en polvo, spray de rosas, crema de zanahoria, shampoo de miel, acondicionador de pétalos, y el shampoo de hierbas; cuyos precios van desde los 39 hasta los 129 pesos mexicanos y se pueden encontrar en diferentes presentaciones.

Para 2019 las ventas netas alcanzaron el millón de pesos anual con la participación de 14 integrantes de la familia, 40 empleados externos y una red de 130 apicultores independientes.

La solidez de Abeja Reyna se observa al encauzar sus esfuerzos hacia el aprovechamiento de la miel ya que esta se encontraba rezagada como materia prima, y considerando que siendo México uno de los líderes exportadores de miel en el mundo, localmente no se le estaba dando un valor agregado. Al observar esta situación y considerar que 60% de los cultivos alimenticios dependen de las abejas, la familia Cortes se dedicó a desarrollar productos derivados de la miel que tuvieran un valor agregado, que fueran amigables con el medio ambiente y que procuraran el cuidado de las abejas. (Abeja Reyna, 2019)

La empresa tiene un apiario únicamente, sin embargo, ha logrado integrar en su red 130 apicultores independientes que operan bajo las regulaciones y control de calidad de Abeja Reyna, por ello una de las bases de su modelo de negocios es el trato digno a los apicultores lo cual se ve reflejado en un incremento de 15% sobre los beneficios que obtendrían trabajando fuera de la red.

Ocupándose de la reducción de desperdicio en envases, la organización tiene un sistema de rellenado en sus productos, es decir, un cliente que ha agotado su producto puede ponerse en contacto con Abeja Reyna y pedir que se rellene el envase que adquirió en su primera compra, de manera que el cliente paga únicamente los productos que utiliza y no se suman costos asociados al embalaje. Esta iniciativa ha propiciado la reutilización de 35,000 envases.

### **Recursos en especie**

La apicultura a nivel global es una actividad de gran importancia en el ámbito socioeconómico y ecológico, siendo una labor pecuaria generadora de divisas y una fuente primordial de la economía social. Dicha actividad está encaminada al fortalecimiento de los sistemas de desarrollo para mantener un equilibrio entre la salud de las personas y la diversidad biológica.

La producción está asociada a la utilización de miel, polen, jalea real y propóleos, destacando uno de los factores que realizan las abejas consideradas un eslabón fuerte para el equilibrio ambiental, ya que al obtener el néctar de las flores por medio del polen fomentan la polinización cruzada que es el arte de fertilizar y esparcir la reproducción de las flores, ya que las plantas son generadoras de oxígeno para la vida en la tierra; así,

cuando existe un aumento en los cultivos se favorece el incremento de alimentos, facilitando la producción de materia prima e insumos agropecuarios fortaleciendo la salud ambiental (Magaña et al, 2016).

Debido a que en la actualidad existe una necesidad de analizar los desequilibrios sociales y ecológicos que emergen junto con la incertidumbre y el cambio constante. Para generar una visión relacionada con la sociedad y su interacción con los recursos locales, se debe basar en el conocimiento y valoración que se tengan sobre ellos, así como su utilización de manera racional o no.

Una forma relevante de las sociedades para actuar en su entorno local, es la apicultura que contribuye a mejorar tanto los sistemas ambientales, como los sociales por medio de la economía solidaria, que al mismo tiempo son una actividad socioeconómica agropecuaria enfocada en la crianza de abejas con los cuidados necesarios y éticos para la obtención de productos que posteriormente serán comercializados (Saul da Rosa et al, 2014).

El consumo de miel en México está relacionado con dos especies de abejas, la europea y la que se localiza en la península de Yucatán para la producción de miel (Rosales et al, 2010). En las regiones tropicales del país esta práctica ha adquirido gran relevancia socioeconómica ya que presenta una fuente importante de empleo e ingresos en las zonas rurales y urbanas, igualmente con las divisas para el país (Contreras et al, 2018). A pesar de existir varios factores que ponen en riesgo la flora como la fauna, los apicultores han operado de manera estratégica las dificultades que se han presentado desde 1990, teniendo beneficios en la producción de miel, que evolucionó como una tendencia en México



ocupando el sexto lugar a nivel mundial por el volumen de producción a nivel colmena, mientras que el Continente Americano se sitúa en el tercer lugar (Magaña y Leyva, 2011).

Esta nueva visión está encaminada hacia la sustentabilidad acoplada con la relación del mercado y ambiente, con productos que no solo se enfoquen en el beneficio nutrimental del cliente, sino en la calidad del cultivo, comúnmente llamados “orgánicos”, caracterizados por ser cultivos libres de productos químicos, evitando futuras afectaciones a la salud humana y del suelo.

No solo la Península de Yucatán se sitúa en los primeros lugares de producción debido a su conocimiento ancestral del néctar, Guadalajara ocupa el tercer lugar persistiendo a diversos desafíos como la disminución de apicultores en la región, la falta de capacitación, la competencia a nivel internacional y la lucha constante ante el cambio climático global, forman parte de un desequilibrio en el sector apícola siendo un terreno inestable para los pequeños productores.

Desde 1987 en Jalisco la empresa familiar Abeja Reyna ha incursionado en el mundo mielero junto con las abejas trabajando en una relación en conjunto, que busca no solo ofrecer productos de calidad, orgánicos y saludables, asimismo se ha caracterizado por buscar un mejoramiento no solo a nivel familiar o de especie, si no a nivel local, desarrollando redes de interacción para mejorar el hábitat y la población, sumado al fomento de una eco-sustentabilidad por medio de envases reutilizables y hechos con componentes amigables con el ambiente.

En la entrevista realizada a Luis Enrique, Director de Marketing, se menciona de manera particular como Abeja Reyna, incursiona en la apicultura especialmente en la zona

rural, contando actualmente con apicultores certificados liderados por Arnoldo, hijo de la fundadora, provenientes del Estado de México, Campeche, Mérida, Oaxaca y Chiapas.

La apicultura es uno de los oficios más rentables en relación con la extracción de productos resultantes, además el campo mexicano actualmente cuenta con un número considerable de tierras de cultivo infértil, siendo un respiro al subsuelo dañado, incorporando en estas tierras un cultivo de colmenas que no afecta, dando una segunda oportunidad a lo que se creía muerto. Los productos que de la apicultura se derivan, están vinculados a la innovación ofreciendo principalmente salud, nutrición y belleza.

Los apiarios no solo son cultivos de preservación de abejas, además junto con el cuidado también proporcionan diversos productos que ofrecen un beneficio a la salud humana, cultivados libres de químicos, donde la experiencia personal se ve reflejada para el bienestar de la salud de los compradores, trabajadores y apicultores. El primer apiario de Abeja Reyna, se localiza en el Estado de Michoacán en Zinapécuaro y el segundo localizado al Sur de Jalisco en Guadalajara donde se encuentra la planta de producción y de envasado de miel, estos dos apiarios se ubican en zonas rurales, con un monitoreo constante ya que son plantaciones libres de pesticidas y agroquímicos.

Además de ofrecer productos naturales hechos de miel, también la perseverancia y resiliencia ha generado un impacto positivo en sectores primordiales, incorporando innovaciones endógenas por parte de la empresa vinculadas con la responsabilidad social que desde sus inicios han tenido con la creación de una ludoteca, en donde brindan una educación ambiental sobre el cuidado e importancia de las abejas, al mismo tiempo los

padres pueden hacer sus compras con calma mientras sus hijos aprenden sobre la forma en que una especie hace la diferencia en el equilibrio del ecosistema.

Abeja Reyna es una empresa que busca el desarrollo de productos que no solo benefician la salud de sus consumidores, sino al mismo tiempo generan un bienestar personal y ambiental. Ante las adversidades económicas y empresariales, la resiliencia y las estrategias tomadas han dado como resultado una empresa sólida, pero tal situación no es un factor excluyente del contexto ocasionado por el Covid – 19, que inició en noviembre del 2019 y que se propagó sin límites a nivel global.

### **Contexto Covid-19**

La nueva emergencia de un virus zoonótico en el continente asiático colocaba las alarmas de salud en color rojo, ocasionando muertes sin explicación y contagios al por mayor, haciendo que los sectores dominantes del mundo empresarial activaran las alertas. Coronavirus, un virus de origen animal que ha trascendido a la especie humana logró una incertidumbre hacia el futuro, la transmisión lo hacía cada vez más volátil y de fácil contagio, así derrumbando continentes y ciudades enteras, llegando a un aislamiento masivo debido a la fácil evolución de la enfermedad del Covis-19 por su alto nivel de contagio.

Los síntomas del Covid-19, afectan principalmente las vías respiratorias, siendo enmascarado con un resfriado común llegando a ser peligroso por su falta de tratamiento oportuno, pasando por enfermedades más graves como el Síndrome Respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el Síndrome Respiratorio Agudo Severo (SARS).

La enfermedad no discrimina raza, género o edad, afectando mayormente a la población en riesgo que incluye a las personas de la tercera edad, embarazadas y personas con enfermedades previas de cáncer, diabetes o hipertensión. La propagación del Covid-19 se contrae por las gotitas que emergen de la nariz o la boca de una persona infectada que caen en objetos y superficies que estén cerca, el contagio se da cuando otras personas tocan estas superficies y posteriormente se tocan los ojos, nariz y boca. La distancia de 1 metro y medio ayuda a disminuir la propagación en caso de que exista una expulsión por medio de la tos de una persona infectada.

A nivel nacional se creó una alerta hacia la población que presente dichos síntomas para acudir a los servicios de salud de inmediato o llamar a los números correspondientes que proporciona el Gobierno Federal. La estrategia nacional se presentó con un plan de acción para que la población sin salir de casa llamara a un número para realizar una consulta específica de los síntomas, y así descartar o confirmar un posible riesgo, medida a la que se sumaron la Jornada Nacional de Sana Distancia y el programa Quédate en Casa.

Otras medidas complementarias de prevención de contagio han sido: lavar las manos con frecuencia con una duración de 20 segundos con agua y jabón. No tocar los ojos, nariz, boca. A nivel nacional se brindan cursos en línea para fomentar la prevención en el hogar, con las personas de riesgo, salud mental en situaciones de emergencia y un curso sobre el retorno saludable al trabajo. (Gobierno de México, 2020)

El gobierno de Jalisco implementó la cuarentena a nivel regional de manera oportuna, con el objetivo de evitar más afectaciones a su población. Las medidas a nivel nacional y regional se enfocan en mantener a los trabajadores bajo riesgo a salvo con el

programa “Quédate en Casa”, haciendo un llamado general a las empresas, para acatar dichas medidas, además de fomentar el uso del cubrebocas y el lavado de manos constante para evitar la propagación del virus. (Gobierno de Jalisco, 2020)

### **Implementación de estrategias.**

Ante las indicaciones del Gobierno local, el Gobierno Federal y de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Abeja Reyna cerró sus puertas con el afán de resguardar a sus trabajadores y a sus consumidores, sin embargo, la producción no se detuvo. El cierre no provocó bajas en el personal o reducción en el nivel de producción. En juntas realizadas por el comité de la empresa, los miembros fundadores y familia principal tomaron decisiones entorno a las estrategias que implementarían ante esta situación desconocida y cambiante.

Mediante la implementación de las medidas e indicaciones gubernamentales, la producción y la venta se estaba comprometiendo ante el cierre de la tienda física y del local ubicado en un centro comercial. Ante esta situación la empresa creó estrategias que le permitieron seguir operando con las medidas de la nueva normalidad, procurar la salud y el cuidado de los colaboradores de la empresa, y desarrollar productos derivados de la miel que contribuyeran al cuidado de la salud de sus clientes.

En el caso de las estrategias para procurar la salud de los colaboradores se desarrollaron iniciativas encaminadas a evitar que el personal se expusiera al transporte público, donde las probabilidades de contagio eran altas; en este sentido se indicó a los trabajadores administrativos y a los de producción, que no estaban relacionados con el cuidado de las colmenas, la realización del trabajo desde casa, mientras que para los apicultores se reforzaron las medidas de seguridad.

En la fábrica se proporcionaron productos de seguridad para acatar las medidas sanitarias, además de que un trabajador que pertenece a la población de alto riesgo realizó desde su hogar y con el sueldo íntegro su labor de etiquetado siguiendo las indicaciones antes mencionadas.

Considerando que la empresa da trabajo a los vecinos de la colonia donde se ubica, brindó a los trabajadores cuyas actividades no eran susceptibles de desarrollarse desde casa, las medidas de protección recomendadas por el Gobierno del Estado para que se protegieran en el tránsito desde sus domicilios hasta la empresa. Entre las cuales se encuentra la procuración de la sana distancia entre los propios trabajadores de Abeja Reyna.

Entre las estrategias que permitieron a la empresa continuar con sus operaciones se encuentra el incremento de publicidad para la venta en línea de sus productos; el mejoramiento de los sistemas de envíos nacionales con la paquetería de DHL; además, la implementación de la entrega a domicilio en bicicletas en las zonas aledañas a la empresa, creando un impacto sustentable en el transporte de sus productos, teniendo una buena aceptación por parte de los clientes. Estas estrategias le permitieron sobrepasar sus objetivos, con un 200% más de ganancia que lo esperado.

Un factor importante para este aumento en las ventas, tuvo relación con su producto principal, la miel, toda vez que a nivel mundial la miel generó un estatus de consumo óptimo para la salud, con relación al aporte que genera para mejorar las defensas del sistema inmunológico, considerando que la enfermedad del COVID-19 afecta principalmente al sistema inmunológico de las personas, debido a lo cual, cierta parte de la

población optó por productos naturales, generando un incremento sustancial en la venta de miel.

La empresa optó por las nuevas herramientas tecnológicas a su alcance, el uso de redes sociales en un mundo conectado por redes que juntan continentes ante el aislamiento social ayudó a la implementación de nuevas formas de difusión y de compra, que junto con una búsqueda y ensayos a prueba y error, encontraron medios de transporte efectivos para el seguro traslado de sus productos hacia los hogares de los consumidores.

Los productos de seguridad sanitaria y de bienestar personal, han brindado cierto alivio mental ante la situación de incertidumbre que la pandemia de la COVID-19 generó, difundida ampliamente y hasta con sobre información, situaciones que han llegado a ocasionar pesimismo por el futuro. En estas condiciones, las personas pueden encontrar en los productos naturales como la miel y sus derivados, relajación y bienestar corporal que inciden también en el mejoramiento de la salud mental, reduciendo en alguna medida la incertidumbre.

Al lograr operar a inicios y durante la pandemia, Abeja Reyna afirma que gracias a las medidas realizadas, ha refrendado su responsabilidad social, tanto hacia sus trabajadores como en la atención a sus clientes, la ética en el cuidado de las abejas, que representan su principal insumo y medio de trabajo, así como su labor como empresa familiar, llegando a conceptualizar estas acciones como “Happy Problems”, toda vez que la pandemia que ha afectado a nivel global a casi todos los países, permitieron a la empresa conocer y poner en práctica sus niveles de resiliencia.

De esta forma, las estrategias implementadas han permitido a Abeja Reyna, tener un aumento óptimo en las ventas a través de su página web, encontrando así una nueva plaza de venta. Actualmente la empresa se encuentra ante desafíos importantes, que le han llevado a responder mediante el cambio de los procesos para alcanzar las metas propuestas.

Antes de la pandemia el principal canal de distribución era la venta directa, para enfrentar la pandemia, implementó las ventas a través de la página web, logrando un incremento del 400% en las ventas. Se espera que esta situación siga avanzando hasta llegar a incremento del 900% en las ventas.

Otro canal de distribución que se abrió a partir de la pandemia de la COVID-19, es la exportación de sus productos. En este sentido es importante mencionar que dado el giro de la empresa, la normatividad gubernamental no les obligó a parar el proceso de producción, pero sí tuvieron que cerrar la tienda en Zapopan durante 2 meses. Por ello, se considera que las mismas regulaciones gubernamentales propiciaron la modificación en los canales de distribución.

Actualmente los canales de venta directa operan con normalidad, sin embargo, se ha observado una preferencia de los clientes por adquirir los productos vía página web, esperando recibir sus compras en la puerta de su casa. Las entregas están disponibles a cualquier Estado de la República Mexicana a través de DHL y Fedex, así como las entregas locales a través de repartición en bicicleta. Aunado a ello, la empresa ha implementado la comunicación a través de una línea de Whatsapp la cual permite una mejor interacción. Finalmente, y derivado de la fluidez con que se han llevado a cabo las ventas vía



electrónica, la empresa promueve el envío gratuito en compras mayores a 490 pesos mexicanos en todo el país.

### **Conclusiones**

Actualmente los ciudadanos de casi todo el mundo, nos encontramos en un punto de inflexión que pone en duda las condiciones de vida que se daban por hecho, que se pensaban estables. Un virus que emerge en una parte del mundo deja al desnudo la desigualdad y ambigüedad con la que el mundo se desarrolla, hace visible una ruptura en los sectores productivos globales.

El sector empresarial es un actor principal en la dinámica del mercado, al quedar en un mundo congelado por una alerta sanitaria, es imprescindible que los actores construyan estrategias vitales para mejorar la estabilidad económica.

Cuando las malas prácticas, el poco interés por el ambiente y la ambición se convirtieron en factores clave para que la curva de crecimiento económico decrezca, ocasionando fuertes problemas de liquidez al sector empresarial, nos dimos cuenta de la fragilidad de un sistema que prioriza la actividad económica por encima de la interacción social y la solidaridad entre las personas y las empresas.

Pero existen dos caras de la moneda, la empresa de estudio es un ejemplo claro de perseverancia y resiliencia a los cambios gracias a su historia de vida y de lucha constante, donde las buenas prácticas y estrategias van de la mano con una responsabilidad social que permite que sucesos como una pandemia, se vean como oportunidades más que como amenazas.

El interés no sólo por el bienestar familiar, sino también por la situación de cambio climático que se afronta hoy en día a nivel global, el bienestar de sus trabajadores, junto con el de sus consumidores, han hecho que la empresa sea un ejemplo, y objeto de estudio de cómo es posible lograr el equilibrio de los factores económico, social y ambiental.

Abeja Reyna es sin duda un referente por varios motivos, el primero de ellos está relacionado con sus características intrínsecas que al ser una organización joven y flexible tiene para formular e implementar las estrategias que considere necesarias para resolver los retos que se le van presentando.

Las capacidades de adaptación e innovación que se encontraron en esta organización se consideran fundamentales para hacer frente a las cambiantes situaciones económicas, sociales y ambientales que se viven día con día.

El desarrollo de productos de manera rápida y eficiente en Abeja Reyna, brinda al consumidor una sensación relajante mediante el beneficio que ofrecen sus productos corporales, brindando a sus clientes, una sensación de seguridad ante la pandemia, de esta manera, coadyuvan a dar certidumbre y a mejorar la salud mental, que es un factor vital en esta situación de aislamiento social, en la que un ingrediente adicional es la sobre información a la que estamos expuestos, que en ocasiones logran alterar nuestra percepción y forma de comprender la realidad.

Siendo una organización familiar, se observó en este estudio de caso, que los valores de la familia Cortes están permeando en la empresa, haciendo de ella un lugar humano para trabajar.

Un segundo motivo para tomar a Abeja Reyna como referente, es la calidad humana que ha establecido en las relaciones con sus trabajadores, ya que, en el momento de mayor incertidumbre respecto de la preservación de las fuentes de empleo, Abeja Reyna brindó la seguridad que sus empleados necesitaban, creando estrategias para continuar sus operaciones a pesar de la Pandemia por la COVID-19.

De esta manera las labores de oficina se trasladaron a las casas, mientras que las labores productivas reforzaron los procedimientos de calidad que ya tenían establecidos al estar dedicados al tratamiento de productos de grado alimenticio.

Ante esta situación la respuesta oportuna que se ha tenido por parte de la empresa deja ver opciones que benefician de manera óptima al sector, mostrando que una estrategia que combine innovación, eficiencia y el cuidado amigable del ambiente, trabajan de manera eficaz en la transformación de una nueva visión para Abeja Reyna, que se encamina ecológicamente hacia el cuidado y preservación del ambiente, la implementación de medidas más saludables que ayudan a fomentar un entorno responsable y ético ante la compleja situación que vivimos ante la Pandemia por el virus sars cov 2.

Es importante recalcar que la empresa trabaja con una especie viva, las abejas son el principal actor de su proceso productivo, de ahí la necesidad imperiosa de preservar el ambiente, lo cual no solo es un respiro para la tierra, sino que además procura el equilibrio ecosistémico donde el principal polinizador se desempeña.

Por todas estas razones, cuidar el hábitat de las abejas, actor principal de sus procesos, es una tarea fundamental, que pone de manifiesto, que si todas las empresas

replican, el respeto por el ambiente, se verá reflejado en la conservación de su nicho de mercado, como el caso de Abeja Reyna.

Un tercer motivo para tener a Abeja Reyna como una empresa referente, es la perseverancia en los valores éticos que guían la actuación de esta organización, ya que como se ha informado a través de diversos medios, algunas de las consecuencias de la pandemia han sido trasladadas a los trabajadores, pero en Abeja Reyna la totalidad de las afectaciones ha sido asumida por la empresa, respetando los protocolos establecidos antes de la pandemia. Es decir, que no se sirvieron de la situación actual para reducir salarios, incrementar jornadas de trabajo o reducir la plantilla del personal.

Es importante realizar una reflexión de la situación que actualmente se está viviendo, una nueva forma de hacer las cosas está permeando en la estructura organizacional, que casi se desmorona por la entrada de un nuevo factor que cambia continentes enteros, es vital fomentar la toma de decisiones no solo en los beneficios económicos, sino también sociales y ambientales.

Además de lo anterior, se considera que la organización estudiada ha logrado sobrevivir al difícil e incierto contexto mundial debido a que sus estrategias de operación antes de la pandemia la colocaban como una empresa preocupada por su comunidad que voluntariamente había adoptado estándares de calidad, calidez y solidaridad, que se convirtieron en los pilares de su estrategia competitiva.

La situación que actualmente atraviesan las organizaciones en todos los sectores empresariales y sociales, es una gran oportunidad para continuar el desarrollo del campo del conocimiento de la teoría organizacional, la pandemia por la COVID-19, se ha

constituido en un parteaguas en los métodos de gestión, y es una puerta abierta hacia la innovación organizacional.

Repensar cuál es la función que tienen las empresas, no solo desde el punto de vista económico, sino en relación con el ambiente y con sus trabajadores, es una tarea pendiente que el brote del virus sars-cov 2, ha puesto sobre la mesa de forma extraordinaria. En este sentido es necesario colocar en el foco del análisis la colaboración que se ha desarrollado desde la organización hacia los trabajadores y desde los trabajadores hacia la organización.

La formulación de las estrategias puede ser un proceso de concientización en cuanto a la procuración del bienestar en un sentido bidireccional. Por ello, Abeja Reyna es un caso de éxito ya que en medio de la incertidumbre logró equilibrar los intereses por el bienestar de sus clientes, la salud de sus empleados y la salud económica de la empresa.

## Referencias

Abeja Reyna. (2020). *Somos Abeja Reyna*. Julio 20, 2020, de Abeja Reyna Sitio web:

<https://www.abejareyna.mx/pages/somos-abeja-reyna>

Barbery, D. (2013). Empresas familiares: ¿Son tan sencillas como parecen? Una explicación teórica sobre su composición y decisiones dentro de ellas. *Gaceta Sansana (1)2*.

Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.

Contreras, F., Pérez, A., Echazarreta, J., Macías, O., & Tapia, J. (2013). Características y situación actual de la apicultura en las regiones Sur y Sureste de Jalisco, México. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 4, 387-398.

Contreras-Uc, Lucely C., Magaña-Magaña, Miguel A., & Sanginés-García, José R. (2018).

Características técnicas y socioeconómicas de la apicultura en comunidades mayas del Litoral Centro de Yucatán. *Acta universitaria*, 28(1), 77-86

De la Rosa, Erick. (2020). *Gobierno inicia la campaña "Quédate en casa" contra el Coronavirus*. abril 15, 2020, de AS México Sitio web:

[https://mexico.as.com/mexico/2020/03/25/actualidad/1585105801\\_984693.html](https://mexico.as.com/mexico/2020/03/25/actualidad/1585105801_984693.html)

Gobierno de México. (2020). *Todo sobre el Covid-19*. junio 26, 2020, de Gobierno de México Sitio web: <https://coronavirus.gob.mx/>

Gobierno de Jalisco (2020). *Hacia la construcción de una nueva normalidad. Plan de resiliencia ante la pandemia*. Sitio Web:

[https://reactivacioneconomica.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2020/07/Plan\\_Jalisco\\_para\\_la\\_Reactivaci%C3%B3n\\_Econ%C3%B3mica\\_V\\_2\\_30\\_junio\\_2020.pdf](https://reactivacioneconomica.jalisco.gob.mx/wp-content/uploads/2020/07/Plan_Jalisco_para_la_Reactivaci%C3%B3n_Econ%C3%B3mica_V_2_30_junio_2020.pdf)

Gutiérrez Cedillo, Jesús Gastón, Aguilera Gómez, Luis Isaac, & González Esquivel, Carlos Ernesto. (2008). Agroecología y sustentabilidad. *Convergencia*, 15(46), 51-87.

Hall, R. (1996). *Organizaciones. Estructura, procesos y resultados*. México: Pearson Educación.

INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. julio 28, 2020, de INEGI Sitio web:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m\\_pymes.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf) Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Sistema de

- Clasificación Industrial de América del Norte. mayo 18, 2020, de INEGI Sitio web:  
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/scian/tablxiv.pdf>
- Magaña, M., Tavera, M., Salazar, L., & Sanginés, J. (2016). Productividad de la apicultura en México y su impacto sobre la rentabilidad. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 7(5), 1103-1115.
- Magaña, M., & Leyva, C. (2011). Costos y rentabilidad del proceso de producción apícola en México. *Contaduría y administración*, (235), 99-119.
- Mintzberg, H. (1984) La estructuración de las organizaciones. México: Ariel.
- Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la Agricultura. (2020). *La apicultura ayuda a crear sistemas de vida sostenibles*. julio 31, 2020, de FAO Sitio web: <http://www.fao.org/3/y5110s/y5110s02.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Who Coronavirus*. Julio 31, 2020, de OMS Sitio web: <https://covid19.who.int/>
- Organización Mundial de la Salud. (2020). *Nuevo coronavirus-China*. abril 15, 2020, de OMS Sitio web: <https://www.who.int/csr/don/12-january-2020-novel-coronavirus-china/es/>
- Rosales, G., et al. (2010, 20 de agosto). Apicultura y organizaciones de apicultores entre los mayas de Yucatán. *Estudios de cultura maya*. Sitio Web:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S018525742010000100007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018525742010000100007&lng=es&tlng=es).

Saul da Rosa, A., Rogério, C. , Rogério, E., Avelar, L., Kochhann, R. & Juárez, M. . (2014).

Caracterización de la producción y comercialización de miel en Brazil.

*Bioagrocencias*, 7, 1-6.

INEGI (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Consultado el 28

de julio de 2020 Sitio web: <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>

Valadez, R. (2004). Retomando la apicultura del México Antiguo. *Imagen Veterinaria*, 4,

4-18.



# **Tierra & Luna: sobrevivencia y cambio durante la pandemia y la pospandemia por COVID-19**

---

**GABRIELA CAMACHO DEONICIO  
JORGE ALBERTO ROSAS CASTRO  
GERMÁN MARTÍNEZ PRATS**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## **Resumen**

El objetivo del presente estudio es conocer, a través del enfoque cualitativo y el diseño de investigación fenomenológico, cómo la microempresa Tierra & Luna experimentó las afectaciones durante la pandemia y la pospandemia por COVID-19, con la finalidad de describir y comprender cómo se adaptó y los cambios que realizó para sobrevivir y continuar operando. Se describe el surgimiento del SARS-CoV-2, las medidas sanitarias establecidas en el estado, así como la importancia de la instrumentación de estrategias para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Se descubrió que Tierra & Luna realizó cambios en la filosofía de la empresa, en las actitudes y dinámicas del grupo, en el flujo de trabajo, las estaciones y el equipo, para mejorar los procesos e implementó medidas de higiene y sana distancia; que le permitieron mejorar su operación y atraer más clientes que se interesaron por la alimentación saludable.

*Palabras clave:* Pandemia, cambios, microempresa, alimentación saludable.

## **Introducción**

La pandemia por COVID-19 es un fenómeno manifestado en una emergencia sanitaria, social y económica, que sorprendió a todo el mundo. Las grandes organizaciones no estaban preparadas para enfrentar la emergencia y mucho menos las MiPyMes, se estima que un millón 10 mil 857 de éstas dejaron de brindar sus servicios definitivamente y de las que lograron sobrevivir, 3.9 millones tuvieron que adaptarse, realizar cambios, diseñar e implementar estrategias que les permitieran continuar trabajando y mantener su presencia en el mercado (INEGI, 2020a).

Tal es el caso de Tierra & Luna, una microempresa ubicada en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, fundada en el año 2015, la cual ofrece alimentos y bebidas

saludables, cuenta con una tienda de productos locales y pese a la pandemia no dejó de operar, sino que incrementó su nivel de productividad.

A lo largo de este tiempo la gerente ha procurado mejorar la atención a clientes y diversificar el menú con el propósito de que el restaurante permanezca y se posicione en el mercado, no obstante, en ocasiones ha querido desistir porque el volumen de ventas genera un margen de utilidad reducido y considera que esto se debe a que la sociedad en la que se encuentra inmersa opta por comidas rápidas a un menor precio; pero el compromiso que tiene con sus clientes y de ayudar a más personas a cambiar sus hábitos alimenticios para mejorar su salud y bienestar a través de una alimentación saludable, deliciosa y en balance, la motiva a continuar.

No obstante, con la llegada de la pandemia por COVID-19 y la contingencia sanitaria, el panorama empeoró, convirtiéndose en un desafío más para la microempresa, por lo que la gerente debía implementar estrategias que le permitieran a Tierra & Luna subsistir y ser competitiva.

Así que, la pregunta de investigación a la que se buscó dar respuesta es ¿Qué afectaciones experimentó Tierra & Luna durante la pandemia y la pospandemia por COVID-19 y qué cambios realizó para sobrevivir y continuar operando? debido a que con la llegada del SARS-CoV-2, los gobiernos emitieron acuerdos y decretos para prevenir la propagación del virus y las empresas debieron instrumentar paros técnicos o cierres temporales, lo que provocó que el 92% de las microempresas en México resultaran afectadas por disminución de ingresos, el 73% por baja demanda y un 34.2% por escasez de insumos y/o productos (INEGI, 2020b).

En la metodología se describe el enfoque y diseño de investigación del estudio, las técnicas y los instrumentos de recolección de datos diseñados para lograr los objetivos que dieron origen al presente estudio.

En el siguiente punto se analiza el posible origen del SARS-CoV-2 y la enfermedad que causa (COVID-19), que se propagó rápidamente a lo largo de todo el mundo, afectando no solo la salud física de las personas, sino también la emocional y financiera. Asimismo, permite conocer las medidas que los gobiernos, de México y el Estado de Tabasco han establecido para evitar el aumento de contagios.

Dentro del fundamento teórico se analiza el concepto de estrategia, su instrumentación y el papel que juega en las empresas, especialmente cuando se trata de responder de forma efectiva a las situaciones que están fuera de su control, como el caso de la pandemia, durante la cual un millón 873 mil 564 empresas en el país indicaron haber sido afectadas, siendo una de las razones, la dificultad para adaptarse y realizar sus actividades (INEGI, 2020a).

De acuerdo con la información obtenida de la entrevista en profundidad realizada a la gerente de la empresa y la observación, se construyó el apartado “Tierra & Luna sobreviviendo a la emergencia sanitaria, social, económica y ambiental” en el que se describen las estrategias que diseñó e implementó el restaurante para hacer frente al COVID-19, aprovechar al máximo sus fortalezas, así como sus oportunidades, logrando mejorar su capacidad de operación y atrayendo a más clientes interesados por mejorar su salud y bienestar.

En el siguiente apartado se ubican las conclusiones, se responde la pregunta de investigación planteada describiendo las principales afectaciones que sufrió la

microempresa y los cambios más sustanciales que realizó y por último se presentan las fuentes de información que sustentan el estudio.

### **Metodología**

La naturaleza del estudio es cualitativa y el tipo de investigación es fenomenológico empírico, que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), se enfoca en conocer y describir las situaciones vividas por los participantes, en este caso, se trata de Tierra & Luna y su experiencia durante la pandemia y pospandemia por COVID-19.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: la entrevista, observación directa y la revisión de documentos; de las cuales se desprenden los instrumentos para la recolección de datos relacionados con el objeto en estudio: una guía de entrevista semiestructurada, cédula de observación y fichas bibliográficas que sirvieron para registrar la información relevante sobre el origen del SARS-CoV-2 y las medidas que emitieron los gobiernos de México y del estado de Tabasco.

### **Emergencia sanitaria, social, económica y ambiental**

#### **Surgimiento del SARS-CoV-2.**

De acuerdo con los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (2021), algunos coronavirus infectan solo a animales y la probabilidad de que sea transmitidos a humanos son muy pocas.

No obstante, el primer brote de SARS-CoV-2 (coronavirus número 2 del síndrome respiratorio agudo severo) fue notificado en Wuhan (China) el 31 de diciembre de 2019 y se dio a conocer la posibilidad de que el primer contagio se había originado en un mercado donde se comercializaban animales vivos y que el virus había sido transmitido del murciélago al ser humano a través de un animal intermedio, esto, por la similitud genética

encontrada en el nuevo virus “de hasta el 95% con los genes del virus identificado en el murciélago” (De Miguel y Ruiz, 2020, p. 23).

Hasta el momento, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2021) aún no está confirmado el origen zoonótico del coronavirus, sin embargo, a raíz de esta situación muchas personas decidieron realizar cambios en su alimentación.

El SARS-CoV-2 es el causante de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), una enfermedad infecciosa que se transmite por contacto con las gotículas de saliva o secreciones nasales que una persona infectada con el virus expulsa al toser, estornudar, hablar o cantar; o bien al tocar superficies contaminadas que a través de las manos pueden ser trasladadas a los ojos, nariz o boca (OMS, 2021).

Las personas que más resultan afectadas al contraer el virus son aquellas que padecen enfermedades como obesidad, sobrepeso, cáncer, enfermedades cardiovasculares, enfermedades respiratorias crónicas, diabetes, entre otras; y el resto de las personas suelen presentar síntomas leves a moderados.

### **Pandemia por COVID-19.**

Existen registros de infecciones por coronavirus, pero estas fueron consideradas epidemias, fue el 11 de marzo de 2020 el día en que la OMS declaró como pandemia la enfermedad producida por el SARS-CoV-2; debido a que cuando se habla de pandemia, esto “indica que la epidemia se ha extendido ya por regiones geográficas de varios continentes, o incluso por todo el mundo” y el COVID-19 ya había invadido 114 países y el número de personas contagiadas ascendía a 118 mil (De Miguel y Ruiz, 2020, p. 23).

En México fue confirmado el primer caso importado de COVID-19 el 28 de febrero de 2020, desde ese momento en el estado de Tabasco se difundió información a través de diferentes medios de comunicación como transmisiones en vivo, videoconferencias, entrevistas, infografías, cápsulas, etc., relativa al virus, la contingencia epidemiológica y las medidas de prevención necesarias para evitar el contagio, sin embargo, en menos de un mes, en el estado de Tabasco, el 17 de marzo, se confirmó el primer caso de COVID-19 (Tabasco, 2020a).

### ***Decretos y acuerdos emitidos por los Gobiernos Federal y Estatal.***

Para mitigar el impacto del COVID-19, diferentes decretos y acuerdos fueron emitidos desde el inicio de la pandemia, mismos que incluían instrucciones para que los entes públicos competentes establecieran y ejecutaran medidas y acciones para el cuidado de la salud de la población, incluso se firmó un convenio con la Asociación Nacional de Hospitales Privados para atender padecimientos o tratamientos como: embarazos, cesáreas, hernias, endoscopias, entre otras (México, 2020).

En la siguiente tabla se enlistan los acuerdos y decretos emitidos por los gobiernos Federal y Estatal, al 14 de mayo de 2020, para hacer frente al COVID-19.

**Tabla 1**

*Acuerdos y decretos emitidos por el Gobierno de México y por el Gobierno del Estado de Tabasco durante la pandemia por COVID-19*

<b>Fecha de publicación</b>	<b>Emisor</b>	<b>Decreto/Acuerdo</b>
20 de marzo de 2020	Poder Ejecutivo del Estado	DECRETO mediante el cual se instruyen las acciones para prevenir, detener, contener, controlar, retrasar y reducir la propagación de COVID-19
23 de marzo de 2020	Secretaría de la Función Pública	ACUERDO por el que se establecen los criterios en materia de administración de recursos humanos para contener la propagación del coronavirus COVID-19, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

<b>Fecha de publicación</b>	<b>Emisor</b>	<b>Decreto/Acuerdo</b>
24 de marzo de 2020	Secretaría de Salud federal	ACUERDO por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19)
24 de marzo de 2020	Presidente de los Estados Unidos Mexicanos	DECRETO por el que se sanciona el Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARSCoV2 (COVID-19)
27 de marzo de 2020	Presidente de los Estados Unidos Mexicanos	DECRETO por el que se declaran acciones extraordinarias en las regiones afectadas de todo el territorio nacional en materia de salubridad general para combatir la enfermedad grave de atención prioritaria generada por el (virus SARS-CoV2 (COVID-19)
30 de marzo de 2020	Consejo de Salubridad General	ACUERDO por el que se declara como emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor, a la epidemia de enfermedad generada por el virus SARS-CoV2 (COVID19)
31 de marzo de 2020	Secretaría de Salud federal	ACUERDO por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2.
1 de abril de 2020	Poder Ejecutivo del Estado	DECRETO por el que se emiten medidas y acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19).
10 de abril de 2020	Secretaría de Salud estatal	ACUERDO por el que se detallan las actividades consideradas esenciales relacionadas con el Decreto por el que se emiten medidas y acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARSCoV2 (COVID-19).
21 de abril de 2020	Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud	Inicia la FASE 3 DE LA EPIDEMIA COVID-19, la cual implica un ascenso rápido y la acumulación de un gran número de casos
21 de abril de 2020	Poder Ejecutivo del Estado	DECRETO por el cual se emiten medidas y acciones complementarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS CoV2 (COVID-19)
21 de abril de 2020	Secretaría de Salud federal	ACUERDO por el que se modifica el similar por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2, publicado el 31 de marzo de 2020.



Fecha de publicación	Emisor	Decreto/Acuerdo
5 de mayo de 2020	Poder Ejecutivo del Estado	DECRETO por el que se emiten medidas y acciones transitorias de inmediata ejecución para atender la fase 3 de la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19).
14 de mayo de 2020	Secretaría de Salud federal	Acuerdo por el que se establece una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo.

*Nota:* Elaboración con base en el decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado de Tabasco No. 164, el 15 de junio de 2020.

Si bien todas las medidas e instrucciones dadas por los gobiernos estaban orientadas a evitar la propagación de virus, pero con el confinamiento y el cierre de la mayoría de los negocios, la situación económica empeoró, muchas personas perdieron sus empleos y para otras disminuyeron sus ingresos, lo cual afectó aún a los negocios que tenían permitido continuar ofreciendo sus servicios; eso representaba un desafío para Tierra & Luna, debido a que el costo de los alimentos que ofrece está por encima del precio que pagan las personas por la comida que están acostumbradas a consumir.

### **La pospandemia y la nueva normalidad.**

La Secretaría de Salud en conjunto con los titulares de la Secretaría de Economía, y del Trabajo y Previsión Social, y con el Director General del Instituto Mexicano del Seguro Social, “expidieron el Acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas” el 29 de mayo de 2020 (p. 16), en el que detallan medidas de seguridad sanitaria para las actividades dentro de las empresas en la nueva normalidad, algunas de estas medidas son las siguientes:

- Entregar al personal el equipo necesario para protegerse del virus, tales como cubrebocas, lentes protectores y caretas.

- Poner al alcance de los trabajadores alcohol gel al 60%.
- Asegurar que cada sanitario en la empresa cuente con los suministros necesarios como agua, jabón y toallas de papel desechable, para el lavado de manos.
- Limpiar todas las áreas de trabajo con productos desinfectantes para evitar la propagación del virus.
- Hacer uso de la ventilación natural o utilizar espacios abiertos para realizar las actividades.
- Desinfectar constantemente herramientas o equipo de trabajo que sean utilizados por más de una persona.
- Colocar señalamientos en los espacios más frecuentados por personas, que indiquen la distancia mínima permitida de 1.5 metros entre personas.

Por su parte, el Gobernador del Estado de Tabasco, el 15 de junio emitió el decreto que contiene el Plan para la Transición Gradual hacia una Nueva Normalidad y la Reactivación Económica de los comercios considerados no esenciales en el estado para que esto se lograra de forma paulatina a partir del lunes 22 de junio (Tabasco, 2020c).

### **Estrategia organizacional**

#### **Formulación de estrategias.**

La palabra estrategia proviene del idioma griego *strategos*, que significa *jefe del ejército*, se trata de la persona al mando de la unidad militar que dirige y da las órdenes sobre lo que se debe hacer y cómo, con la finalidad de alcanzar la victoria (Torres, 2014). Con el paso del tiempo este término se ha ido extendiendo a otras áreas del conocimiento como la administración.

Johnson, Scholes y Whittington (2006), definen la estrategia como “la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10).

Así que, la estrategia es el medio para que las empresas alcancen sus objetivos, los cuales podrían ser: superar a sus competidores, mejorar su desempeño financiero, responder a los cambios en el mercado, o bien, aprovechar las oportunidades; entonces la estrategia se convierte en la guía para conseguir lo que se persigue, es decir, el cómo lograrlo.

De acuerdo con Thomson (2013), la estrategia consiste en hacer las cosas de forma diferente a la competencia, aprovechando las fortalezas que la empresa posee y que sus competidores no, para crear una ventaja competitiva. Éstas pueden surgir de forma deliberada o emergente en respuesta a los cambios que ocurren en el entorno.

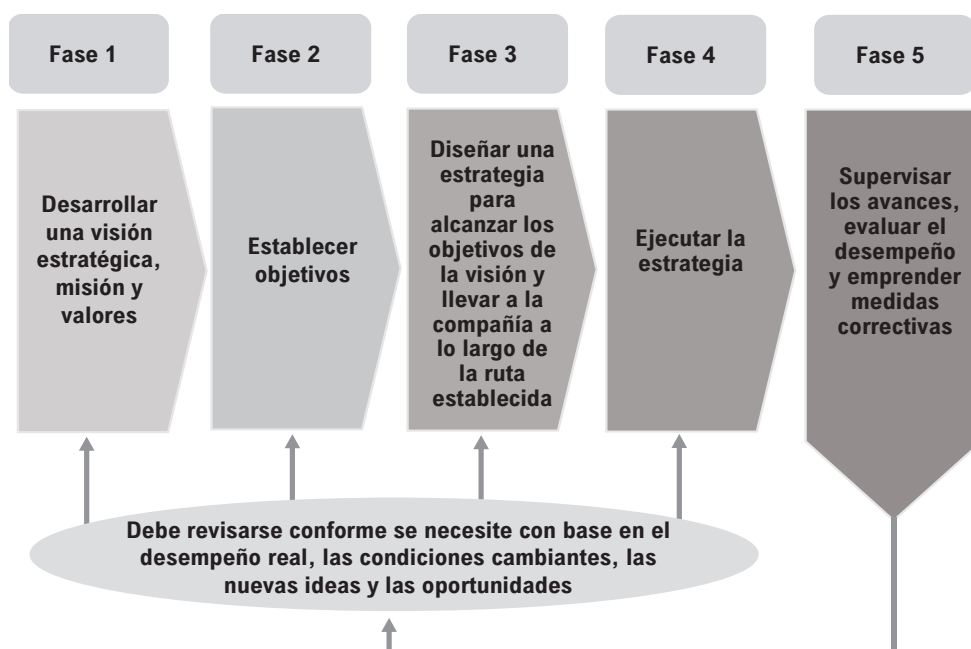
En el caso de Tierra & Luna tenía claro su objetivo de continuar ofreciendo alimentos saludables, pero con la llegada de la pandemia, el confinamiento y el cierre de algunos negocios, la situación económica empeoró, muchas personas perdieron sus empleos y para otros disminuyeron sus ingresos, por lo que también se vieron afectados los negocios que tenían permitido seguir operando.

### ***Visión estratégica de la organización.***

Torres, (2014) afirma que “las estrategias se formulan en todos los niveles jerárquicos, en sentido vertical, de arriba hacia abajo” (p. 197), en el caso de Tierra & Luna, al tratarse de una microempresa compuesta por cinco personas, corresponde a la dueña y gerente la formulación de las estrategias que permitan al restaurante sobrevivir y continuar operando.

Para proyectar el camino de las empresas, éstas requieren de una misión y visión, bien definidas, puesto que juegan un papel muy importante para fijar los objetivos de la organización y posteriormente instrumentar las estrategias.

Según Thompson y Gamble (2012), el proceso para la formulación y ejecución de la estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas, las cuales se describen en la figura 1.



*Figura 1:* Proceso de cinco fases interrelacionadas para elaborar y ejecutar la estrategia.  
Fuente: Thompson y Gamble (2012).

La misión indica el presente de la empresa, responde a la pregunta ¿quiénes somos y qué hacemos? mientras que la visión se enfoca al futuro ¿qué queremos llegar a ser? ¿hacia dónde vamos? (Torres, 2014). Se deben analizar los factores situacionales, es decir, el ambiente externo de la organización donde se encuentran las oportunidades y amenazas, así como el ambiente interno, sus fortalezas y debilidades. La visión de la microempresa

Tierra & Luna incluía crear puntos de venta en diferentes plazas, sin embargo, por los estragos de la pandemia tuvo que mirar en otra dirección.

Los objetivos deben estar orientados a responder a las necesidades del mercado y las demandas del entorno debido a que son los resultados que las empresas pretender alcanzar. Thompson y Gamble (2012) los definen como “metas de desempeño de una organización...desafiantes pero factibles” (p. 28). Dentro de sus características destacan: Ser específicos y cuantificables o medibles.

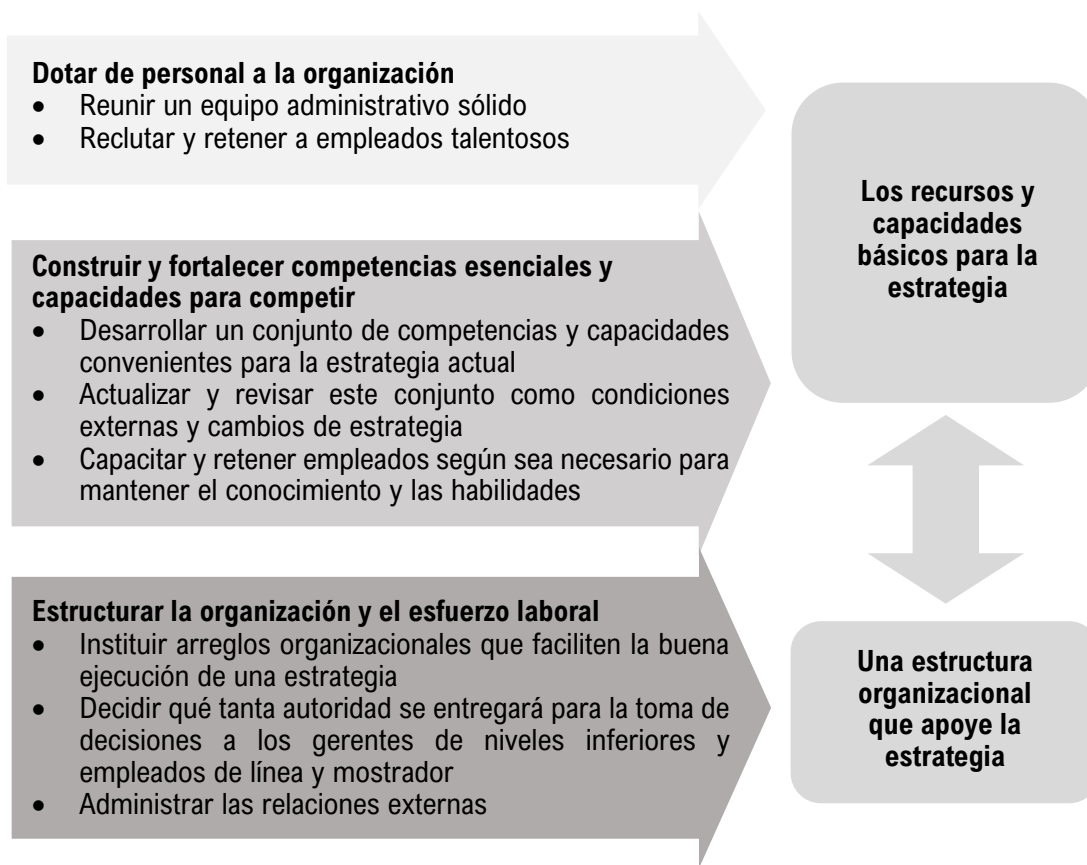
Los objetivos a corto plazo suelen ser trimestrales o anuales, mientras que los objetivos a largo plazo se proyectan a tres o cinco años.

#### ***Estructura organizacional y recurso humano que apoye las nuevas estrategias.***

Una vez diseñadas las estrategias y antes de su implementación, se deben analizar los factores que pueden repercutir el éxito de las mismas. Dichos factores pueden variar según el tamaño de la empresa y la situación en la que se encuentre operando. De acuerdo con Torres (2014), dos muy influyentes son la estructura orgánica y el recurso humano.

Es necesario que la estructura orgánica apoye la estrategia y de ser necesario que se adapte a ésta. El recurso humano debe contar con las habilidades y el conocimiento que se requiera y estar comprometido con el papel que desempeña dentro de la empresa.

Thompson y Gamble (2012) describen tres tipos de acciones fundamentales para asegurar que la organización será capaz de implementar correctamente la estrategia, las cuales son: dotar de personal a la organización, construir y fortalecer competencias esenciales y capacidades para competir y estructurar la organización y el esfuerzo laboral.



*Figura 2:* Construir una organización capaz de ejecutar bien una estrategia. Tres tipos de acciones fundamentales.

Fuente: Thompson y Gamble (2012).

Una debilidad que presenta Tierra & Luna es la alta rotación de personal por la falta de compromiso y habilidades del mismo. En un estudio etnográfico-cultural realizado a la microempresa, se descubrió que habían “aspectos culturales ausentes, y otros, existentes, pero no asumidos, y por lo tanto, no compartidos entre los colaboradores” (Camacho et al., 2020, p. 119), lo cual se evidenció durante la pandemia y la pospandemia, ya que el personal de cocina y la joven que se encontraba en la recepción, dejaron de laborar en el restaurante (en momentos diferentes) a excepción del gerente de operaciones y por supuesto, la gerente y dueña.

***Habilidades directivas para la implementación de estrategias.***

El papel que juega el líder en la organización es de suma importancia, pues de él depende la correcta ejecución de los programas diseñados como parte de la estrategia para alcanzar los objetivos. Kim y Mauborgne (2014) desarrollaron la teoría de la estrategia del océano azul, la cual consisten en saltar de un océano rojo lleno de competencia, a un océano azul en el que la atención se dirige hacia un mercado a través de la innovación.

Estos autores proponen cuatro pilares del liderazgo en la estrategia Océano Azul, los cuales son:

- Pilar uno: enfocarse en hechos y actividades. “Se basa en la acción y se enfoca en actuaciones y actividades...es el desarrollo de un perfil persuasivo de liderazgo basado en acciones fácilmente observables, medibles y directamente vinculadas al desempeño” (p. 206). Es decir, no se puede cambiar a las personas, pero sí se les puede dar una apropiada dirección sobre las actividades que deben realizar.
- Pilar dos: conectar el liderazgo del mercado involucrando la gente que las confronta. Se trata de estar al tanto de las necesidades de los empleados para que éstos desempeñen lo mejor posible sus actividades y brinden un mejor servicio al cliente.
- Pilar tres: distribuir liderazgo a través de diferentes niveles de administración. Cada nivel requiere un liderazgo diferente y sus actuaciones y actividades liberan talento y energía, sirven a la alta gerencia de retroalimentación “para crear un salto en el valor, tanto para empleados como para clientes” (p. 207).

- Pilar cuatro: busque actuaciones y actividades de liderazgo con alto impacto y bajo costo. “El alto impacto apunta a lograr alta motivación y participación de quienes generan los resultados empresariales y el bajo costo alude a una menor inversión de tiempo por parte de los líderes, su recurso más costoso y limitado” (p. 208).

En la siguiente figura se comparan las acciones del liderazgo convencional y el liderazgo del océano azul.

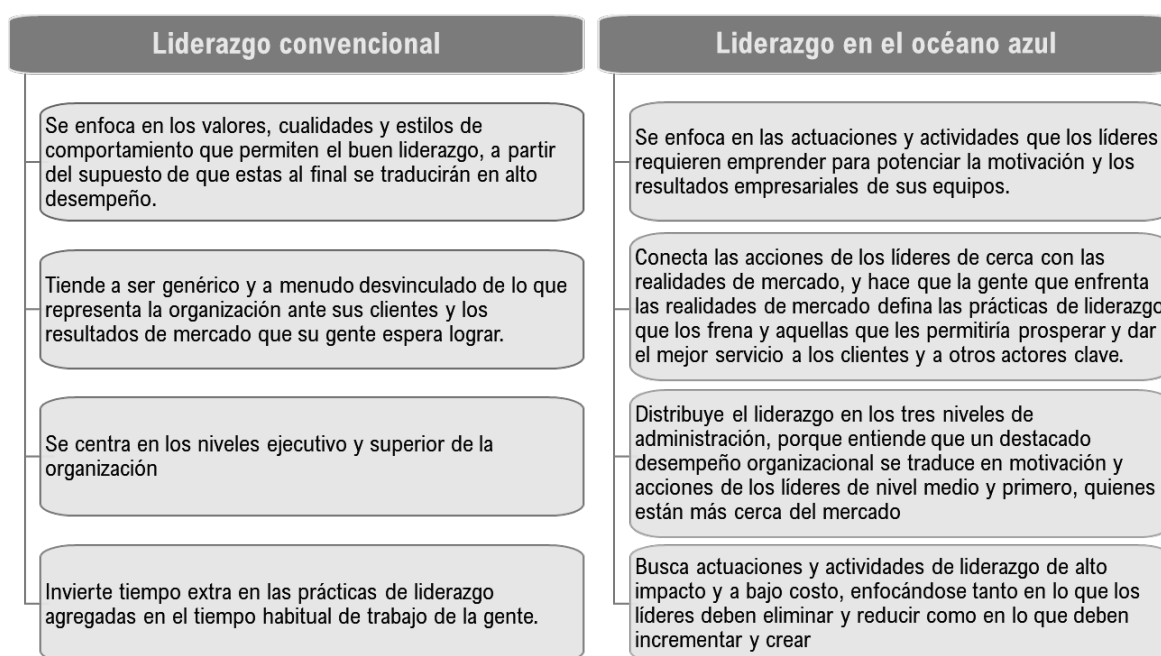


Figura 3: Diferencia entre el liderazgo convencional y el liderazgo en el océano azul.  
Fuente: Elaboración con base en Kim y Mauborgne (2014).

En el restaurante Tierra & Luna existe el puesto de jefe de cocina, pero quien ocupaba el puesto no supo ejercer el liderazgo, carecía de habilidades para lograr que las personas a su cargo cumplieran correctamente con sus actividades, inclusive, cajas de insumos se desperdiciaban por simple descuido de los empleados, además que no brindaban una correcta atención al cliente.



Por su parte, la gerente en repetidas ocasiones se interesó por incentivar y a su vez conocer lo que el jefe de cocina necesitaba para cambiar sus actuaciones y mejorar su desempeño, sin embargo, al cabo de un tiempo, éste decidió abandonar el restaurante.

Pero Tierra & Luna no se podía quedar sin el chef principal, así que inmediatamente la gerente tuvo que realizar labor de reclutamiento y selección, pero con la experiencia anterior procuró seleccionar a la persona con las habilidades, el conocimiento y las capacidades requeridas para el puesto; quien pudiera dirigir y mantener organizada la cocina, capaz de adaptarse a la forma en que se cocinan los alimentos en Tierra & Luna, ya que ofrece un menú variado, con ingredientes frescos que en su mayoría son vegetales, y manejan el “platillo del día”, que es un platillo que no se repite durante todo el mes en curso.

#### ***Rediseño de estaciones de trabajo para la mejora de procesos.***

Otro de los componentes principales para la ejecución de la estrategia son los procesos, debido a que se requieren mejores prácticas y métodos que apoyen cada una de las etapas de su implementación. Existen herramientas que contribuyen a mejorar la operación de las empresas, una de ellas es la innovación de procesos.

De acuerdo con Goñi (2013), la innovación de proceso “se refiere a seguir haciendo lo mismo, pero de una forma algo más eficiente. Están provocadas por cambios en las técnicas y maquinarias” (p. 35), es decir, se trata de una mejor forma de realizar las actividades en las organizaciones con la intención de conseguir mejoras en el desempeño, como reducción de costos, mayor calidad o mejor atención al cliente.

Para mejorar los procesos se requieren estaciones de trabajo flexibles debido a que es el espacio en el que se ejecutan las tareas, son ocupadas por los empleados y por lo tanto

deben permitirles ser eficaces. En el caso del restaurante, la mayoría de las tareas en las estaciones el trabajo se realiza de pie, por lo que es fundamental que las personas tengan a la mano todo el material que necesitan, no recorrer largas distancias ni entrelazarse con otras estaciones. Esto permite a la empresa reducir el tiempo en que llevan a cabo sus procesos, aumentar la calidad y mejorar la productividad.

### **Tierra & Luna sobreviviendo a la emergencia sanitaria, social, económica y ambiental**

A pesar de las restricciones y el cierre de lugares, la producción de alimentos y bebidas del restaurante no se vio afectada porque los supermercados y la central de abastos, de donde se obtienen los insumos, continuaron operando, solo algunos productos de la tienda fueron los que escasearon, pero el suministro de insumos no se vio afectado por la pandemia.

Tierra & Luna debía aprovechar la oportunidad que tenía de seguir operando, fue el pensamiento de la gerente, por lo que decidieron arriesgarse a transformar el restaurante en plena pandemia, realizando cambios que les permitieran dar un mejor servicio a los clientes actuales y a su vez atraer a nuevos.

#### **Cambios en la filosofía de la empresa.**

Uno de los cambios más significativos realizados en el restaurante fue cambiar su denominación social “Medialuna, delicias en balance”, a “Tierra & Luna, nutrición holística” con la finalidad de dar una imagen más seria y elegante, fueron cambiados los colores que distinguían su publicidad y el local, de verde, morado, amarillo y naranja, a solo blanco y negro.

Su misión de ¡Compartir bienestar! Ayudar a las personas a encontrar el camino de regreso a la salud, al balance y a su mejor versión, no cambió, pero si fue reafirmada

durante la pandemia, debido a que fue una de las cosas que motivó a la gerente a esforzarse por continuar operando.

La visión de la microempresa Tierra & Luna: “Generar un impacto en la sociedad que apoye la transformación de la alimentación y los hábitos, así como, replicar el concepto holístico en plazas comerciales de la ciudad y diferentes estados de México” si cambió de perspectiva, pues con el acceso restringido a estos lugares (las plazas) la gerente pensó que lo ideal es estar más cerca de los clientes a través de puntos de venta.

El compromiso que Tierra & Luna tiene con sus colaboradores la motivó a arriesgarse y continuar operando, realizando cambios en medio de la pandemia, ya que los salarios y a su vez el sustento de familias, dependen de los ingresos del restaurante, también sus clientes necesitaban de sus servicios y finalmente su compromiso con la sociedad se mantenía, de ofrecerles productos saludables y que contribuyan a su salud y bienestar.

### **Cambios en las actitudes y dinámicas del grupo.**

Tierra & Luna por el servicio de alimentación que brinda, considerado una actividad esencial; logró seguir operando, aunque esto implicaba que el personal del Tierra & Luna debía salir de sus hogares y correr el riesgo de contagiarse del virus.

Fue necesario reunirse con el personal y platicar acerca de la importancia de continuar trabajando, del cuidado y las medidas de higiene; afortunadamente todos respondieron de forma positiva, pero la posibilidad de contagio seguía preocupando a todos, por lo que la gerente pensó en cómo podría cuidar a su personal y evitar que éstos se contagiaran.

Como el restaurante se ubica en la planta baja de un edificio de tres niveles, fue considerada la posibilidad de que los empleados vivieran en una de las habitaciones por un

tiempo, pero al final vivir en el edificio no se llevó a cabo, sin embargo, todo el personal debía comprometerse a acatar las medidas dictadas por el gobierno del estado: guardar la sana distancia, no recibir visitas en casa ni participar en reuniones; todos debían evitar por completo convivir con otras personas, solo salir de casa y dirigirse al trabajo y del trabajo a la casa, para cuidar su vida y la de las personas que los rodeaban.

Se realizó el cambio en la jornada de trabajo, para que los trabajadores no tuvieran problemas con el traslado, ya que los horarios en que estaría disponible el transporte público también fueron modificados.

#### **Cambios en el flujo de trabajo.**

Por las restricciones y medidas de higiene emitidas, el restaurante continuó operando, pero a “puerta cerrada”. La dinámica cambió a preparar los alimentos y bebidas y que los clientes llegaran solo a recogerlos, permitiendo el acceso a una persona por familia o a través del servicio a domicilio.

Este proceso no significó un reto para el restaurante, puesto que la mayor parte de las ventas así se realizaban antes de la pandemia, “para llevar” porque el espacio para comer en el lugar era reducido, solo contaban con dos mesas, a diferencia de otros restaurantes que servían a las personas como espacios para socializar.

Se requirieron más repartidores, pero a raíz de la pandemia muchas personas perdieron sus empleos y empezaron a ofrecer sus servicios como repartidores, así que también eso no significó un problema para la empresa y solo se requirió establecer la relación para asegurar la colaboración.

Transcurrido un tiempo desde el inicio de la pandemia, fue necesario el cambio paulatino del personal, ya que por alguna razón los cocineros cambiaron sus aptitudes,

descuidaban los insumos, la calidad de los alimentos y sin previo aviso decidieron abandonar su trabajo.

Así que, nuevo personal fue contratado, la estructura organizacional fue rediseñada y se definieron nuevos puestos, como el de Gerente de operaciones, quien con base en su experiencia fue sugiriendo más cambios en el restaurante con la finalidad de mejorar la operación, la imagen y el servicio al cliente.

### **Cambios en las estaciones de trabajo y el equipo.**

El rediseño de las estaciones de trabajo estuvo orientado por la mejora de los procesos, consistió inicialmente en la definición de las mismas, y posteriormente en la sustitución de muebles, equipos y otros cambios que permitieran a los empleados realizar mejor sus tareas, algunos de los cambios más significativos fueron los siguientes:

- Mejora de la estación de panadería e incrementación de la oferta de panes.
- Costeo de las recetas para saber que realmente se estaba obteniendo un buen margen de ganancias.
- Diseño de una nueva carta de alimentos y bebidas, más organizada y definida, que requirió el análisis de algunos alimentos, para mejorarlos o retirarlos de la carta.
- Creación de un nuevo espacio de comedor para dar una imagen más presentable y llamar la atención de nuevos clientes.
- Reubicación del horno industrial y los refrigeradores para aprovechar mejor los espacios y reducir el calor en la cocina.
- Adquisición de un “paso doble” para la estación de cocina caliente y cocina fría para mejorar los procesos de preparación y entrega de alimentos y bebidas.

- Instalación de repisas que permitieron tener organizados los insumos y al alcance de la persona encargada de la estación.
- Instalación de repisas que fueron rentadas para la venta de productos naturales y saludables en armonía con el cuidado del medioambiente.
- Cambio de la instalación eléctrica para evitar que los equipos eléctricos continuaran presentando problemas.
- Algunas paredes fueron removidas para el mejor aprovechamiento de los espacios.
- Adquisición de una paninera de uso industrial, porque los hornos pequeños ya están dejando de funcionar.
- Cambio de mesas de madera por mesas de acero inoxidable, esto, porque la madera es más susceptible a la humedad y hongos.
- Sustitución de tres tanques de gas (20 litros c/u) por un gas estacionario de 180 litros, lo que permite eliminar puntos de riesgos y la necesidad de estar rellenando los tanques pequeños.

Todos los cambios anteriormente mencionados permitieron mejorar los procesos pues precisamente se buscó que cada encargado de las estaciones de trabajo tuviera a su alcance lo que necesitaba para realizar de mejor manera sus actividades, con menos errores y en menor tiempo.

#### **Medidas de higiene y sana distancia.**

Para apoyar a la difusión de las medidas de higiene y sana distancia el restaurante realizó las siguientes acciones:

- Colocó señalamientos que invitan al uso de cubrebocas.

- Utilizó *stickers* para marcar la sana distancia.
- Implementó el lavado de manos al ingresar al local y colocó servilletas de papel.
- Colocó un tapete con cloro para desinfectar la zuela de los zapatos.
- Situó gel antibacterial al alcance de los empleados, clientes y repartidores.

Afortunadamente, ninguna persona dentro del restaurante ha resultado contagiada, ni la gerente, los empleados, ni los repartidores, lo cual es muy bueno pues Tierra & Luna continúa teniendo más ventas y nuevos clientes.

### **Conclusiones**

Experimentar una pandemia y luchar por seguir operando es un panorama que ningún empresario proyecta; sin embargo, es necesario que a lo largo de su trayectoria desarrolle habilidades y capacidades que le permitan diseñar e implementar estrategias para enfrentar los cambios que ocurren en su entorno.

Tal como se expuso al inicio del estudio, la pregunta de investigación a la que se buscaba dar respuesta es ¿Qué afectaciones experimentó Tierra & Luna durante la pandemia y la pospandemia por COVID-19 y qué cambios realizó para sobrevivir y continuar operando?

En la entrevista realizada a la gerente, expresó que al inicio tanto ella como sus empleados sintieron mucho miedo, incertidumbre e intranquilidad, al no saber con certeza si debían dejar de trabajar, cerrar por completo el restaurante y dejar de brindar sus servicios por tiempo indeterminado, debido a que las disposiciones que el gobierno iba

estableciendo cada vez eran más estrictas; además los contagios iban en aumento y por ende el temor a contagiarse y contagiar a sus familias.

Pero para continuar necesitaba de su equipo de trabajo y que éste estuviera consciente de lo que implicaba continuar operando, así como de no hacerlo. La comunicación y comprensión fueron piezas fundamentales, pues la pandemia estremeció al mundo entero, se trató de una emergencia sanitaria, social y económica que afectó a todos.

Fue necesario analizar distintos escenarios inciertos para la toma de decisiones, a su vez se tuvieron que adaptar a trabajar en un nuevo horario, preparando alimentos y bebidas solo para llevar; invertir en material y equipo de limpieza, prestar más atención a la calidad, al empaquetado, al respeto de las medidas de higiene y distancia y al servicio a domicilio.

El hecho de trabajar a puerta cerrada impidió que aun los pocos clientes que llegaban a Tierra & Luna a comer dejaran de hacerlo, y es que el restaurante a la altura de la avenida no era visible, entonces menos con la ausencia de clientes, por lo que la gerente debía desarrollar cambios que le permitieran aprovechar la mayor fortaleza que tienen, el tipo de alimentación que ofrecen, la cual es saludable, nutre al organismo, beneficia al cuerpo holísticamente.

Entre dichos cambios se logró conocer que la visión de la microempresa se centró en lograr mantenerse, aun en la adversidad, crecer y consolidarse como proveedores de servicios de salud y bienestar, pues a pesar de que ya existían y siguen surgiendo nuevos negocios que ofrecen servicios, alimentos y bebidas si no iguales pero parecidos a los de Tierra & Luna, el número de clientes durante la pandemia poco a poco iba en aumento. La dueña y gerente aseguró que transcurrido este tiempo reafirmó la misión del restaurante:



“¡Compartir bienestar! Ayudar a las personas a encontrar el camino de regreso a la salud, al balance y a su mejor versión”.

La microempresa no solo sobrevivió durante la pandemia si no que se adaptó, incrementó el número de clientes, logró mejorar la operación de la cocina, las estaciones de trabajo, los procesos, algunos alimentos y bebidas, el equipo de cocina y llegó al punto en el que hasta cambió de colaboradores; esto último también fue favorable para el restaurante porque surgió la oportunidad de una reestructuración y rediseño de puestos.

La zona de comedor fue un atractivo visual que atrajo a más clientes que ahora contaban con un espacio amplio para disfrutar, en el que se podía respetar la sana distancia y aunque las restricciones continuaban en la “nueva normalidad” para evitar el repunte de contagios, realizar paulatinamente diferentes cambios resultó ser muy positivo para Tierra & Luna, porque las personas estaban requiriendo opciones saludables para fortalecer su sistema inmunológico y necesitaban tener la confianza de que el lugar donde adquirirían sus alimentos estaba respetando las medidas de higiene.

Los resultados reflejan que a pesar de las dificultades que las empresas puedan estar atravesando, si se tienen claros la misión, visión y los objetivos, con el diseño de estrategias oportunas es posible subsistir en el mercado, considerando las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la misma empresa.

Tierra & Luna al ver la respuesta positiva de sus clientes sigue motivada a continuar transformándose para que más personas adopten hábitos más saludables. Sería conveniente retomar en un futuro la investigación e indagar qué otros cambios continuaron realizando para ser más competitivos, también sería interesante comparar la empresa con otros

restaurantes del mismo tamaño y enfoque para conocer qué cambios hicieron y al igual que Tierra & Luna cómo lograron sobrevivir a la pandemia por COVID-19.

## Referencias

Camacho, G., Rosas, J., Mapén, F., y Rodríguez, C. (2020). Estudio en 2020 de la cultura organizacional de la microempresa de alimentos saludables “medialuna”. *Análisis Organizacional, I(12)*, pp. 105-126.

Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades [CDC] (25 de marzo de 2021).

Los animales y el Covid-19. Recuperado de:

<https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/daily-life-coping/animals.html>

De Miguel, S. y Ruiz, J. (2020). Coronavirus. Previsión, pandemia y contención. Madrid:

Los libros de la Catarata. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/read/460391396/Coronavirus-Prevencion-pandemia-y-contencion>

Goñi, J. (2013), “Mentefactura” El cambio de modelo productivo. Innovar sobre los intangibles del trabajo y de la empresa. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación.

México: McGRAW-HILL.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2, diciembre de 2020a).

Comunicado de Prensa Núm. 617/20. Recuperado de:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/EC-OVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/EC-OVID-IE_DEMOGNEG.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2020b). Encuesta sobre el Impacto

Económico Generado por COVID-19 en las Empresas. Recuperado de:

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovidie/2020/doc/presentacion\\_COVIDIE.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ecovidie/2020/doc/presentacion_COVIDIE.pdf)

Jhonson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Séptima Edición. Madrid: Pearson Education.

Kim, W. y Mauborgne, R. (2014). Los cuatro pilares del liderazgo en la Estrategia del Océano Azul. *Revista Gestión & Desarrollo*, 11, pp. 205-209.

México. (23 de abril de 2020). Convenio con hospitales privados ¡Todos juntos contra el COVID-19! Recuperado de: <https://www.gob.mx/issste/articulos/convenio-con-hospitales-privados>

Salud, O. M. (30 de marzo de 2021). Organización Mundial de la Salud. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news/item/30-03-2021-who-calls-for-further-studies-data-on-origin-of-sars-cov-2-virus-reiterates-that-all-hypotheses-remain-open>

Secretaría de Salud (29 de mayo de 2020). Diario Oficial de la Federación. ACUERDO por el que se establecen los Lineamientos Técnicos Específicos para la Reapertura de las Actividades Económicas. Recuperado de:

[http://nuevanormalidad.gob.mx/files/Acuerdo\\_Salud\\_290520\\_VES-1.pdf](http://nuevanormalidad.gob.mx/files/Acuerdo_Salud_290520_VES-1.pdf)

Tabasco. (08 de noviembre de 2020a). Segundo informe de gobierno. Recuperado de: [https://informe.tabasco.gob.mx/pdf/informe\\_gobierno/covid\\_2020.pdf](https://informe.tabasco.gob.mx/pdf/informe_gobierno/covid_2020.pdf)

Tabasco. (20 de marzo de 2020b). Periódico oficial. Decreto. Recuperado de: <https://tabasco.gob.mx/periodico-oficial-decreto-covid-19>

Tabasco. (15 de junio de 2020c). Periódico Oficial. Plan para la transición gradual hacia una nueva normalidad y la reactivación económica del estado de tabasco.

Recuperado de: <https://tabasco.gob.mx/PeriodicoOficial/descargar/1597>

Thompson, A., y Gamble, J. (2012). Administración Estratégica. Teoría y caos (18va ed.). New York: The McGraw-Hill Companies

Torres, Z. (2014). Administración Estratégica. Primera Edición. México: Grupo Editorial Patria.

Ante la crisis por COVID-19, los gobiernos implementaron diversas restricciones con el objetivo de evitar la propagación del virus. México, implementó la jornada de Sana Distancia, la cual estipuló una serie de medidas destinadas a la contención de la pandemia, sin embargo, los efectos más graves de la política de distanciamiento social repercutieron en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), para marzo de 2020 cerca de 10,000 empresas y negocios cerraron definitivamente y la economía mexicana presentó una caída del 8%. En ese contexto, este estudio analiza mediante estudios de caso, las estrategias de adaptación que toman algunas PyMEs para asegurar su supervivencia ante la contingencia por COVID-19.



**ISBN:978-607-8761-10-4**