



Visión Gerencial
ISSN: 1317-8822
ISSN: 2477-9547
morillom@ula.ve
Universidad de los Andes
República Bolivariana de Venezuela

Torres Fragoso, Jaime
Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID-19
Visión Gerencial, núm. 1, 2022, Enero-Junio, pp. 160-172
Universidad de los Andes
Mérida, República Bolivariana de Venezuela

DOI: <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.01.05>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465582602010>

- ▶ [Cómo citar el artículo](#)
- ▶ [Número completo](#)
- ▶ [Más información del artículo](#)
- ▶ [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la academia

Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID-19

Jaime Torres Fragoso¹

Universidad del Istmo, Oaxaca, México
<https://orcid.org/0000-0002-6941-7272>
jaime.torres@bianni.unistmo.edu.mx

Artículo de revisión

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivos: Identificar los impactos más importantes de la pandemia de COVID-19 en las Pymes de México, así como examinar las gestiones, acciones y retos que estas empresas desplegaron para contrarrestar tales efectos. Para alcanzarlos, se eligió un planteamiento metodológico cualitativo, con un diseño etnográfico adaptado a las condiciones contextuales imperantes. El cierre de más de un millón de negocios, la pérdida de varios millones de empleos y la disminución de ingresos en un 83% de las Pymes, figuran entre los resultados encontrados. Mientras que el uso del comercio electrónico, y la adecuación tecnológica, constituyen algunas de las estrategias utilizadas para enfrentar esta contingencia. Se observó que el modelo de planeación estratégica y los principios del entorno organizacional, que agrupan las escuelas de los sistemas abiertos y de las contingencias, significan asideros teóricos relevantes para entender estos sucesos.

Palabras clave: Gerencia, organizaciones, pandemia, planeación estratégica.

Recibido: 29-08-2021

Revisado: 30-10-2021

Aceptado: 05-12-2021

Organizational adjustment to contingencies: Response of the Mexican SME to the pandemic COVID-19

ABSTRACT

This work aims to: Identify the most important impacts of the COVID-19 pandemic on SMEs in Mexico, as well as examine the efforts, actions and challenges that these companies deployed to counteract such effects. To achieve them, a qualitative methodological approach was chosen, with an ethnographic design adapted to the prevailing contextual conditions. The closure of more than one million businesses, the loss of several million jobs and the decrease in income in 83% of SMEs, are among the results found. While the use of electronic commerce, and technological adaptation, constitute some of the strategies used to face this contingency. It was observed that the strategic planning model and the principles of the organizational environment, which group the schools of open systems and contingencies, represent relevant theoretical foundations to understand these events.

Key words: Management, organizations, pandemic, strategic planning.

Como citar este artículo - How to cite this article

Torres, J. (2022). Ajuste organizacional ante las contingencias: Respuesta de la PYME mexicana a la pandemia COVID -19. *Revista Visión Gerencial*, 21(1), pp. 160-172. <https://doi.org/10.53766/VIGEREN/2022.21.01.05>

¹ Doctor en Ciencias Políticas y Sociales con orientación en Administración Pública por la UNAM y Maestro en Administración Pública por el CIDE. Es profesor-investigador en la Universidad del Istmo, donde fundó el Cuerpo Académico en Gestión pública y estudios organizacionales. Perteneció al Sistema Nacional de Investigadores (SNI), nivel 2.

1. Introducción

De acuerdo a información de la Organización de las Naciones Unidas (2021) la pandemia de COVID-19 provocó que en el año 2020 la economía mundial cayera un 4,3%, y el crecimiento estimado del 4,7% para el año 2021 solamente subsana las pérdidas del año anterior. En América Latina y el Caribe la crisis agudizó las desigualdades sociales vigentes y causó una disminución de cerca del 8% del Producto Interno Bruto (PIB) en ese mismo 2020, además, de que se prevé para esta zona una recuperación frágil e irregular. Siendo los grupos poblacionales más afectados las mujeres, los jóvenes y los trabajadores con menor nivel educativo. A pesar de ello, destacan los casos de Brasil, Chile y Perú, que han gestionado los más importantes programas de estímulo en la región, los cuales representan entre un 10 y un 15% del PIB de esas naciones.

Como es conocido, en marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró estado de emergencia por la propagación del COVID-19, a la que reconoció como pandemia, dada su capacidad de contagio y que generó, como se dijo ya, una crisis económica de escala internacional (García, Valle y Canales, 2021). La suspensión de actividades esenciales provocó afectaciones en los niveles de empleo, en la capacidad de consumo y en la demanda de bienes y servicios. De manera concreta y con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), la aún presente contingencia sanitaria originó que, en el segundo trimestre de 2020, el PIB de México cayera 18,9% y que en todo ese año se experimentara una contracción económica del 8,5% respecto a 2019.

Además, esta crisis motivó la suspensión o ralentización de actividades productivas, gubernamentales, académicas, sociales y culturales, y que más del 80% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas fueran afectadas (Alvarado,

2021). Lo anterior es grave considerando que este tipo de organizaciones generan el 72% del empleo y el 52% del PIB nacional (Konfío, 2020). La importancia social y económica de estos negocios impulsaron la realización de esta investigación, la cual pretende responder las siguientes interrogantes: ¿cuáles fueron los principales impactos del COVID-19 en las Pymes de México?, y ¿cuáles fueron las medidas esenciales en respuesta a la pandemia empleadas por estas organizaciones y los retos que enfrentaron?.

Para cumplir con ese cometido, en primer término, se presenta la revisión de la literatura, que se integra por tres secciones. La primera lo constituye el estado del arte respecto a los modelos de gestión propuestos para que, a raíz de la crisis sanitaria, las Pymes se adapten de manera adecuada al entorno y sean más competitivas. En las otras dos se presentan las ideas centrales respecto a la relación entre las organizaciones y el ambiente, además de los principales conceptos de planeación estratégica con énfasis en su aplicabilidad en las Pymes. Después de explicar la metodología, se exponen los resultados encontrados, así como su discusión. En el último apartado se plantean las conclusiones de la investigación.

2. Cambios en los modelos de negocio de las Pymes

Ante la actual pandemia las empresas se enfrentan a los desafíos financieros y operativos provocados por la disminución en la actividad económica, lo que ha originado a la vez una transformación en los modelos de negocio para adaptarse al actual contexto plagado de restricciones, destacando la referente al contacto físico. Entre los elementos emergentes de este nuevo modelo figuran: 1. El ajuste del portafolio de productos y servicios, 2. El uso intensivo de la tecnología para agilizar procesos de producción, impulsar el comercio en línea y el teletrabajo, y 3. El

impulso a valores como la solidaridad a través de esquemas colaborativos, consistentes con la doctrina de la responsabilidad social (García, Grilló y Morte, 2021).

García (2019) agrega que al adoptar su modelo de negocio y considerando su estrechez de recursos, las Pymes deben impulsar la flexibilidad organizacional requerida para adecuarse, también, a las transformaciones del entorno. En tal sentido, como lo anotan García, Grilló y Morte (2021), las Pymes han experimentado impactos negativos muy marcados a raíz de la crisis de COVID-19, por lo que es fundamental que adopten decisiones organizacionales, estratégicas y financieras adecuadas, tales como la digitalización de sus canales de marketing y ventas.

Como se ha escrito con acierto, para perdurar y robustecerse las organizaciones deben reaccionar y adaptarse a los cambios y demandas del entorno, conformado por la realidad social, económica, política, tecnológica, legal, cultural y natural, imperante. En tal sentido, la pandemia de COVID-19 representa un reto inédito para la sociedad y las empresas (García, Valle y Canales, 2021). Otros autores añaden que la facultad de las organizaciones para adaptarse, de manera ágil a las cambiantes exigencias del entorno, constituye una variable endógena fundamental. Y que esta adecuación supone que se deberán considerar elementos como: a. Necesidades de recursos, b. Oferta de productos y servicios, c. Apalancamiento operativo, d. Procesos operativos y e. Relaciones con grupos de interés externos, principalmente clientes (Pérez, García y García, 2021).

Diversos estudios advierten que factores externos e internos determinan la competitividad empresarial y que la ausencia de una cultura de la innovación, la adopción tecnológica insuficiente, una débil capacidad administrativa, la inadecuada capacitación del personal y la baja productividad, constituyen los principales desafíos y limitaciones relativos al ambiente

interno, de las Pymes de México y de América Latina (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018). En tal sentido, para Chiatchoua (2021) la capacitación es uno de los factores básicos para impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico. Adicionalmente, Vega, Bautista y Martínez (2020) plantean que, independientemente de la capacidad de innovación, la toma de riesgos y la proactividad (anticiparse a la competencia y aprovechar las oportunidades del mercado) representan variables exegéticas de la innovación en Pymes.

Aún antes de la crisis originada por el COVID-19 y como lo señalan Leyva et al. (2018), las empresas, más aún las Pymes que disponen de menos recursos que las grandes, enfrentan un entorno cambiante y complejo donde el común denominador es la incertidumbre. Varios trabajos coinciden en que este tipo de organizaciones deben ser competitivas para tener más posibilidades de sobrevivir, lo que supone que deben innovar en sus productos, servicios y procesos estratégicos, además de contar con tecnología de punta en su gestión. Para el caso de Pymes dirigidas por mujeres, Saavedra (2020) encuentra que los factores que determinan su productividad son los recursos y capacidades de la empresaria; el equilibrio entre la responsabilidad familiar y empresarial; el tamaño y el sector en el que opera la empresa; la innovación y el uso de nuevas tecnologías; además del entorno de negocios, la carga de regulaciones y factores de mercado.

En este orden de ideas, Chiatchoua (2021) indica que, en función de los incesantes desarrollos tecnológicos, el patrón de competencias gerenciales debe incorporar las alianzas locales, nacionales e internacionales. Asimismo, la evidencia indica que el desarrollo de las habilidades gerenciales permite que, para enfrentar el desafiante ambiente, la dirección incorpore técnicas como la planeación estratégica, la cual se correlaciona positivamente con la

competitividad empresarial (Leyva et al., 2018).

A manera de respuesta a la actual crisis sanitaria, García, Valle y Canales (2021) reconocen que las empresas han implementado mecanismos de readecuación en sus procesos administrativos y operativos. Sin embargo, se debe partir del hecho de que las Pymes, debido a debilidades en su gestión interna, muestran una capacidad adaptativa menor, por lo que suelen resentir en un grado mayor los efectos de contingencias como la originada por el COVID-19. Ante ello, Pérez et al. (2021) subrayan que el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), la flexibilidad laboral y la capacidad de innovar son tres instrumentos que optimizan la capacidad de las empresas para adaptarse a las desafiantes transformaciones del entorno impulsadas por el COVID-19.

En el mismo sentido, trabajos previos a la pandemia, como el de Torres y Luna (2018) destacan la importancia de impulsar un planteamiento estratégico para las Pymes. La definición de la estrategia, de acuerdo a estos investigadores y coincidiendo con Noguera, Barbosa y Castro (2014), implica asumir una postura realista y considerar las condiciones externas, esencialmente las características del ambiente al que se enfrentan las organizaciones. También resulta fundamental valorar aspectos internos básicos, entre ellos los recursos y capacidades administrativas con los que cuentan, y ser conscientes de las oportunidades que brindan los diversos intercambios entre ambos ámbitos.

De la manera en que lo propone García (2019), las Pymes requieren establecer vínculos de colaboración con su contexto, buscando asimilar conocimientos provenientes del exterior y aprovechar sus propios recursos. Además, es oportuno señalar que algunas organizaciones, sin importar su tamaño, cuentan con la capacidad que les faculta no únicamente a encarar situaciones adversas del entorno,

sino a mostrar desempeños adecuados y cumplir con sus objetivos, son las llamadas organizaciones resilientes (García, Valle y Canales, 2021). Esta última idea concuerda con la de Useche, Vásquez, Salazar y Ordoñez (2021), quienes encuentran que la reinención organizacional con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el uso del marketing electrónico en vez del tradicional, la resiliencia y el resguardo de la salud, representan estrategias oportunas para que las pymes encaren la actual crisis económica y sanitaria.

3. Las organizaciones y el ambiente

Así como lo propone Chiavenato (2006), la teoría general de la administración estudia la gestión de organizaciones a partir de la dinámica e interdependencia de seis variables principales: tareas, estructura, personas, ambiente, tecnología y competitividad, cada una de las cuales conforma una teoría o escuela administrativa específica. Su manejo e integración representa uno de los mayores retos de la administración y, tal como se aprecia en el Gráfico N° 1, estos elementos guardan una estrecha relación entre sí. Con fines de conceptualización, cabe agregar que el ambiente o entorno se integra por el ambiente general, que aglutina las variables políticas, demográficas, económicas, culturales, tecnológicas, climáticas, etc., que rodean a la organización. Además del ambiente de tarea, conformado por proveedores, competidores, clientes y entes regulatorios.

Académicos como Jones y George (2006) agregan que el estudio del entorno se consolidó con el desarrollo de la teoría de los sistemas abiertos y la teoría de las contingencias. La primera plantea que la organización es un sistema abierto que obtiene recursos del ambiente, los cuales transforma en productos o servicios que se devuelve al entorno al ser comprados por sus clientes. Mientras que la teoría de las contingencias propone que las estructuras

que adoptan las organizaciones dependen de las peculiaridades del contexto en el que opera. Así, las organizaciones que se enfrenten a entornos estables preferirán estructuras mecanicistas (niveles de centralización, supervisión y especificación de tareas elevados), a la vez que aquellas que se desenvuelvan en ambientes inestables elegirán una estructura orgánica (mayor descentralización de autoridad, tareas menos restringidas, mayor cooperación y capacidad de respuesta).

López (2018) agrega que la competencia con grandes empresas, la falta de apoyos del gobierno (lo que se corroboró durante la crisis sanitaria en México), la penetración de empresas internacionales y la oferta tecnológica, representan variables del ambiente que pueden definir el desarrollo o la supervivencia de las Pymes. Ante ello, Rubio y Aragón (2002) puntualizan que las Pymes exitosas, por lo general, son lideradas por gerentes profesionales que, además de contar con experiencia y conocimientos del mercado y de sus recursos humanos y tecnológicos, entienden el entorno en que se desenvuelve su organización.



Gráfico N° 1. Variables básicas de la organización y de la administración. Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2006).

Para Drucker (2007), uno de los rasgos fundamentales de los diversos mercados es la rapidez con la que se transforman las condiciones del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones, incluyendo los avances tecnológicos, la entrada de nuevos competidores y la presencia de clientes más demandantes. En el caso específico de las micro, pequeñas y medianas empresas, Saavedra y Saavedra (2015) apuntan que el entorno macroeconómico juega un papel muy importante para comprender su desempeño.

4. Planeación estratégica

Steiner (2006) señala que la planeación estratégica es un enfoque de sistemas para dirigir a una organización al logro de sus objetivos a través de su medio ambiente y que no hay una forma única para ejecutarla. Esto es así porque dichos sistemas deben configurarse para que se ajusten a las características de cada empresa y a las circunstancias contextuales imperantes (análisis de la situación). Koontz, Weihrich y Cannice (2012, p. 130) agregan que el concepto de planeación estratégica es simple: "analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión", pero su implementación es compleja y supone, coincidiendo con Steiner (2006), una visión de sistemas para reconocer y analizar variables externas a la organización y contrastarlas con su capacidad interna.

Por su parte, Rodríguez (2001) plantea que "la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro" (p. 98) y que los siguientes aspectos la han convertido en una herramienta valiosa: 1. Aceleración del cambio tecnológico, 2. La creciente complejidad de la actividad gerencial, 3. El aumento en la inestabilidad del ambiente externo. 4. Un

intervalo mayor entre las decisiones actuales y los resultados futuros. De acuerdo al propio Rodríguez (2001), la planeación estratégica se distingue porque incorpora análisis específicos con relación a la perspectiva externa, el panorama interno, el horizonte a largo plazo y respecto a quién se responsabilizará de implementarlos.

Evans y Lindsay (2005) agregan que la planeación estratégica integra un proceso con los siguientes elementos: 1. Definición de misión, visión y valores o principios, 2. Evaluación del ambiente, 3. Definición de estrategias, 4. Planteamiento de objetivos estratégicos y 5. Formulación de planes de acción. Diversos autores (Chiavenato, 2006; Jones y George, 2006; Koontz et al., 2012) añaden que una adecuada ejecución de la planeación estratégica se vincula con el óptimo desarrollo de competencias gerenciales o administrativas de parte de la cúpula de cualquier organización y que se sintetizan en habilidades conceptuales, humanas y técnicas.

A pesar de que para muchos empresarios y autores la planeación estratégica es muy importante para superar el desempeño organizacional, incluyendo el de las Pymes, otros dudan de su utilidad, además de considerarla como un instrumento rígido y burocrático. Esto es referido por López (2005), para quien, entre las causas que impiden afirmar categóricamente una correlación positiva entre desempeño y la aplicación de esta herramienta, figuran la inclusión de organizaciones de diversos tamaños en los trabajos empíricos ejecutados y el empleo de diversos modelos de planeación que no son adecuados para las Pymes.

Ordoñez y Bolaños (2016) también reconocen la existencia de obstáculos para que la planeación estratégica sea efectiva en las Pymes, entre ellos, el despliegue de insuficientes capacidades administrativas de los gerentes o propietarios, además de advertir que este instrumental ha sido concebido, principalmente, para grandes empresas. No obstante, en el mismo trabajo

se indica que, independientemente de la perspectiva temporal de proyección o su nivel de formalización, el uso de la planeación estratégica, particularmente en las Pymes, debería considerarse a través de mecanismos menos formales.

No obstante, lo comentado en los dos párrafos precedentes, investigadores como Bárcenas, García y Sánchez (2009), con base en estudios empíricos, sostienen que las Pymes con altos grados de competitividad, además de innovar en sus productos y procesos de gestión, y contar con una tecnología moderna, desarrollan un plan estratégico. Por consiguiente, es importante reconocer que la planeación estratégica no es el único factor que incide en el desempeño, más bien, forma parte de un grupo de herramientas que permiten a las empresas alcanzar sus metas de forma más eficiente (López, 2005).

5. Metodología

Independientemente de que el presente trabajo se apoya en varios estudios básicamente de corte cuantitativo y mixto, el perfil de esta investigación es cualitativo, ya que pretende comprender el impacto del COVID-19 desde la perspectiva de los actores, en este caso las Pymes mexicanas. Con base en Hernández, Fernández y Baptista (2014), el planteamiento y la metodología de alguna manera se apegan a un diseño etnográfico (por cierto, muy empleado en el ámbito de los negocios), dado que el objetivo es describir y explicar diversos elementos y categorías que integran un sistema social, conformado por las pequeñas y medianas empresas. La observación participante, notas de campo, entrevistas y documentos, constituyen los instrumentos de recolección de datos más empleados en esta clase de diseños. Sin embargo, en virtud de la contingencia sanitaria, este trabajo se basó solo en la revisión documental.

Las fuentes de información empleadas fueron los repositorios digitales de revistas

científicas, particularmente el de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (*Redalyc*), así como portales de revistas en administración que estuvieran dedicando números especiales a los efectos de la pandemia en los negocios (*Estudios Gerenciales*, *Retos*) o aborden el quehacer de las Pymes (*Ciencias Administrativas*, *Revista Universidad & Empresa* y *Visión Gerencial*). Además de informes especiales de organismos empresariales y gubernamentales, libros reconocidos en las ciencias administrativas y periódicos que dedicaran espacios al tema del COVID-19. Por otra parte, la triangulación de datos, es decir, la integración de las evidencias documentales, fue la estrategia empleada para el análisis de la información que se presenta en el siguiente apartado. El producto final es la descripción y explicación del ecosistema de la Pyme en México después de la pandemia.

6. Resultados y discusión

6.1 Impactos del COVID-19 en las Pymes de México

6.1.1 Número de empresas y empleos

Sobre la cantidad de empresas y la generación de empleos, se halló en el reporte de Konfío (2020) que al inicio de la pandemia un 55% de las empresas mexicanas con más de 20 empleados reconocían efectos entre severos y graves, en las de entre 10 y 20 trabajadores el número ascendía al 63%, y en las de menos de 10 empleados el registró llegó al 73%. Asimismo, Téllez (2020) añade que, de los casi 4,9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas que existían en México antes de la pandemia, cerraron un poco más de un millón, quedando el registro final en 3,85 millones (lo que representa una pérdida del 20,81%).

En estos negocios laboraban cerca de 3 millones de personas, además, de que en los sobrevivientes se observó una disminución

de 1,15 millones de puestos de trabajo, para totalizar 4,12 millones. No obstante, en meses posteriores se crearon 619 mil unidades productivas, que generaron 1,23 millones de empleos. De tal forma que se pasó de 14,66 a 11,77 millones de personas empleadas en septiembre de 2020, lo que significa un descenso del 19,68% respecto a mayo de 2019 (Téllez, 2020). A lo que se debe sumar, de acuerdo a García, Valle y Canales (2021), el cierre definitivo del 18% de este tipo de empresas.

6.1.2 Ingresos y aspectos financieros

Como se comentó en la introducción de este trabajo, el cese de actividades económicas asociada al COVID-19 provocó la merma en ingresos, lo que llevó a una marcada reducción de la demanda (Navarro, 2021). Sobre esto, la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO, 2020) señala que el 83% de las Pymes mexicanas vieron disminuidos sus ingresos a raíz de esta contingencia. El mismo documento destaca que otros efectos financieros significativos en estas empresas son los problemas de flujo de efectivo (*cash flow*), con una incidencia del 73,2%, retrasos en el pago de los clientes (63,1%), impacto del peso frente al dólar (57,3%) y cancelación de pedidos de los clientes (51,2%).

6.1.3 Productividad

A pesar de que esta no es una problemática emanada específicamente durante la pandemia, su consideración es esencial para que las Pymes puedan consolidar su gestión. A tal efecto, a partir de la revisión realizada solo se hallaron estudios de productividad previos a la pandemia; en este sentido Molano y Rivas (2016) indican que en México la productividad de las grandes empresas crecía anualmente a una tasa del 6% en promedio, en tanto que en las medianas aumentaba a una tasa del 1%, pero en las micro y pequeñas empresas decrecía a un ritmo del 6,5%. El mismo

trabajo reporta también que el 24% de las Pymes considera que el exceso de trámites e impuestos elevados son las razones principales por las cuales sus negocios no progresan.

Las cifras del párrafo anterior son concordantes con las de la Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL, 2020), quien declara que, en promedio, en el año 2016 la productividad de una empresa mediana en Latinoamérica era menos de la mitad de una grande. En tanto que en las pequeñas la productividad correspondía al 23% de la de las grandes empresas. Pero también se tiene que reparar en que las diferencias en productividad no son solamente a nivel interno (por tipo de empresas), ya que es fácil notar que existe mucha desproporción si contrastamos la región estudiada con otras, además de que la tendencia no es favorable. Así, mientras que en 1980 la productividad laboral en América Latina equivalía al 36,6% de la de los Estados Unidos, entre 1999 y 2018 ese mismo indicador apenas alcanzó el 20%. Paralelamente, entre 2008 y 2018 la productividad en Latinoamérica creció a una tasa de 0,6% por año (CEPAL, 2020).

6.2 Respuesta y adaptación ante la pandemia

6.2.1 Gestión de clientes, talento humano y liquidez financiera

De acuerdo a Konfío (2020), varias son las medidas que han tomado las Pymes mexicanas para enfrentar la crisis. Entre las que tienen que ver con la atracción de clientes, figuran (en orden de importancia): otorgar descuentos, diferir pagos y ofrecer servicios a domicilio. Respecto a su personal, están las siguientes: disminuir jornadas y reducir o aplazar pago de salarios. Con relación a la liquidez, aparecen: aplazar pagos, reducción de gastos y cobrar facturas pendientes, con lo cual se trata de mejorar los niveles de liquidez.

6.2.2 Comercio electrónico

Varias investigaciones dan cuenta de un cambio en los patrones de consumo, entre ellos, la inclinación por el comercio electrónico y la entrega de productos a domicilio. En tal sentido, datos de 2020 indican que en México el 64,2% de las Pymes venden en línea y de ellas, el 90% comercializa también a través de otros canales, lo que representa un crecimiento del 94,6% respecto al 2019 (AMVO, 2020). A pesar de que la gran mayoría de las Pymes mexicanas vieron disminuidos sus ingresos a raíz de esta contingencia, como fue ya comentado, las que venden en línea registraron un crecimiento del 59%.

De hecho, el 31,5% de las Pymes reporta que el canal *online* supone más del 31% del total de sus ventas. Otro hallazgo destacado del mismo estudio es que esta clase de empresas conocen la importancia de las redes sociales para publicitar sus productos: para el 72% de ellas es muy importante la venta por internet y 2 de cada 10 accedieron a este canal de distribución a raíz de la crisis sanitaria. Alfaro (2021) añade que el 80% de las Pymes mexicanas realizaron alguna adecuación tecnológica debido a la pandemia, presumiblemente para mejorar sus trabajos internos y relacionarse con el cliente.

6.2.3 Financiamiento

Mientras que el 5,9% de las empresas manifestó haber recibido ayuda estatal por la pandemia, el 94,1% restante no lo recibió (a pesar de que en varios países se anunciaron créditos para financiar el capital de trabajo); siendo las ayudas fiscales y el aplazamiento de pagos a créditos los apoyos más requeridos (Téllez, 2020).

Los datos anteriores coinciden por un lado con los de García, Valle y Canales (2021), quienes reportan que 51% de las

Pymes ha enfrentado la crisis con recursos propios, el 26% vía préstamos y solo el 5% con apoyo del gobierno. También con los de Belén y Belén (2019), quienes concluyen que la principal fuente de financiamiento de las Pymes son los fondos propios.

6.3 Retos para las Pymes

6.3.1 Tecnología e innovación

Los cambios en los hábitos de consumo antes revisados, implican que las Pymes tengan la capacidad de adecuar las características de sus productos y procesos productivos a esta nueva realidad (Navarro, 2021). Vega (2020) agrega que estos negocios deberán de personalizar las ventas en línea de productos y servicios, adaptándose a las necesidades de los clientes.

En este escenario, las TIC representan instrumentos de estimable valor, sin embargo, la disponibilidad de recursos humanos, tecnológicos y financieros de la que gozan las Pymes, para entrar de lleno en la era de la digitalización no es siempre la óptima (Navarro, 2021). De manera específica, el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT, 2019) apunta que las pequeñas y particularmente las microempresas de México, muestran un claro rezago en el empleo del internet para sus procesos organizacionales en comparación con las empresas medianas, aunque la actividad en redes sociales, como ya se apuntó, muestra un dinamismo generalizado.

Alvarado (2021) añade que las Pymes con mayor tiempo en el mercado y que generan mayor utilidad, son las que están más dispuestas a invertir en plataformas digitales para desarrollar el e-commerce, es decir, la venta de bienes o servicios a través de internet mediante pagos electrónicos. La innovación en la gestión, productos y procesos es una actividad complementaria, la cual, como se revisó, vienen realizando las Pymes a través de mecanismos como el uso

de plataformas digitales con fines de comercialización y el uso de redes sociales como mecanismo de marketing.

6.3.2 Productividad y prácticas gerenciales

A partir de una aproximación más amplia, De la Rosa (2021) reporta que, de acuerdo a QuickBooks, las siguientes son las encomiendas para las Pymes mexicanas a raíz de la pandemia: 1. Estructurar un plan de negocios, 2. Tener un estatus diario del negocio, 3. Planear cómo mitigar posibles escenarios de riesgo, 4. Habilitar los servicios y las compras en línea, 5. Posibilitar la inclusión tecnológica y 6. Desarrollar prácticas de capacitación constante. Además de los anteriores y como fue mencionado, otro reto para estas empresas, incluso antes de la pandemia, lo representa la productividad (relación entre lo producido y los recursos empleados) del trabajo.

De acuerdo a la información precedente, es prioritario aplicar las mejores prácticas gerenciales en las Pymes de tal forma que incrementen su productividad e impulsen su competitividad. Dada su posición en lo que respecta a generación de empleos y aporte al PIB, independientemente de su número, al impulsar su eficiencia se fomentará la competitividad municipal, regional y nacional. En virtud de que Saavedra (2021) encuentra que únicamente la mitad de las Pymes ubicadas en la Ciudad de México ejecutan programas de planeación estratégica y han formalizado su plan de negocio, es fundamental la aplicación de una planeación estratégica, como fue explicado, menos prescriptiva y más sensible a las condiciones ambientales imperantes.

Además, una verdadera dirección de personal que incluya capacitación constante, la gestión de clientes a través de filosofías de calidad y la modernización de sistemas tecnológicos, contables y financieros representan técnicas que también deben acompañar este esfuerzo.

6.3.3 Apoyo gubernamental

Los resultados también apuntan a que es necesario que el gobierno habilite programas destinados a apoyar operativa, financiera y administrativamente a las Pymes. Junto a ello es menester que, para coadyuvar en la mejora de su posición competitiva, las instituciones públicas agilicen los trámites y aligeren la regulación y carga impositiva respecto a estas empresas.

7. Conclusiones

El desarrollo de los apartados de este trabajo permitió alcanzar satisfactoriamente los objetivos que se habían trazado. Así, fue posible dimensionar y presentar los impactos más relevantes de la pandemia de COVID-19 en las Pymes mexicanas; explicar las estrategias que estos negocios ejecutaron para poder subsistir ante un escenario de crisis y tener la capacidad de reinversión; y comentar sus retos más importantes. Lo expuesto en esta investigación confirma, tal como se expuso en el marco teórico, la relevancia del adecuado manejo de los factores internos que determinan la gestión de cualquier organización y la enorme influencia que en esta dinámica ejerce el ambiente.

La investigación mostró también que la crisis de COVID-19, nuevo componente del entorno al que se enfrentan estas empresas, originó que el grueso de los negocios supervivientes ajustara la manera en que conciben y desarrollan sus variables organizacionales internas: la gestión del personal, adecuaciones tecnológicas, ajustes estructurales, innovaciones en procesos y la búsqueda de mayor competitividad para poder subsistir. Incluso el ambiente de tarea sufrió modificaciones ya que las relaciones con clientes y proveedores, como se señaló, se alteraron.

Con lo anterior también se corrobora que las Pymes son sistemas abiertos, en constante interacción e intercambio con su ambiente, y que la teoría de las

contingencias tiene plena validez, ya que la evidencia indica que estas empresas apostaron por estructuras más orgánicas y flexibles para poder enfrentar con mayor solidez la coyuntura sanitaria y económica. Además de los elementos internos, ya citados, este trabajo coincide con otros (Bárceñas et al., 2009; Leyva et al., 2018) en que la planeación estratégica, concebida como una plataforma para sustentar cambios hacia el futuro de manera articulada, representa un factor explicativo de la competitividad de las Pymes.

En virtud de la cada vez mayor complejidad del entorno, se puede afirmar que la planeación estratégica en las pequeñas y medianas empresas es muy pertinente. Lo anterior, sujeto al desarrollo de buenas habilidades gerenciales (sin ellas, esta acción es mera retórica) y a la adecuación de ese instrumento a las condiciones de la organización, y no al revés. En tal sentido, se observó cómo, en medio de la pandemia, las Pymes con mayores capacidades administrativas generaron cambios en sus planes, estrategias, procesos y estructuras, con el fin de adecuarlos al contexto y no perder capacidad competitiva.

Dado que durante la crisis, como se señaló, el apoyo estatal a las Pymes ha sido mínimo, y que el gobierno, por medio de sus entidades y políticas de regulación y fomento, forma parte del ambiente en el que las Pymes ejecutan sus operaciones, y con la pretensión de incrementar su competitividad, esta investigación propone que, dentro de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) que impulsa en México el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT, 2019), se incluya el desarrollo de las Pymes. Además de los tres niveles de gobierno y de las propias empresas, en este proyecto se debe involucrar a las instituciones de educación superior y a la banca comercial y de desarrollo, para que brinden acompañamiento y financiamiento, respectivamente.

8. Referencias

- Alfaro, Y. (25 de enero de 2021). En México, 83% de las Pymes realizaron un cambio tecnológico por covid-19. *Milenio*.
<https://www.milenio.com/negocios/mexico-83-pymes-realizaron-cambio-tecnologico-covid-19>
- Alvarado, E. (2021). Determinantes del gasto en e-commerce debido a la COVID-19: un análisis empírico para los micronegocios en Monterrey, México. *Paradigma económico*, 13(1), 119-145.
<https://paradigmaeconomico.uaemex.mx/article/view/14984>
- Asociación Mexicana de Venta Online (2020). *Estudio sobre venta online en pymes* (2da. ed.).
<https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-pymes-2020/>
- Bárcenas, E., García, D. y Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/10528/10516>
- Belén, L. y Belén, M. (2019). La estructura de financiamiento de las PYMES de videojuegos de Argentina. *Ciencias Administrativas*, 7(13), 13-25.
<https://doi.org/10.24215/23143738e033>
- Chiatchoua, C. (2021). Construcción de un modelo de competencias gerenciales para la competitividad de las MYPES. *Paradigma económico*, 13(1), 35-63.
<https://paradigmaeconomico.uaemex.mx/article/view/15168>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2019). *Programas Nacionales Estratégicos* (PRONACES).
<https://conacyt.mx/que-son-los-pronaces/>
- De la Rosa, E. (14 de enero de 2021). ¿Qué aprendizajes dejó 2020 para las Pymes en México? *Milenio*.
<https://www.milenio.com/negocios/que-aprendizajes-dejo-2020-para-las-pymes-en-mexico>
- Drucker, P. (2007). *La Gerencia para el cambio*. Norma.
- Evans, J. R. y Lindsay, W. M. (2005). *Administración y control de la calidad*. Thomson.
- García, A. (2019). Pequeña y Medianas Empresas (PyME) en el contexto de la innovación abierta: una síntesis teórica. *Teuken Bidikay*, 10(14), 101-120.
<https://doi.org/10.33571/teuken.v10n14a5>
- García, M. A., Grilló, A. J. y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistémica. *Retos*, 11(21), 55-70.
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- García, R., Valle, D. y Canales, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios gerenciales*, 37(158), 73-84.
<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

- Instituto Federal de Telecomunicaciones (2019). *Cuarta encuesta 2019 Usuarios de Servicios de Telecomunicaciones*. <http://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/usuarios-y-audiencias/4taencuesta2019.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2020). *Estimación oportuna del PIB trimestral*. <https://www.inegi.org.mx/temas/pibo>
- Jones, G. R. y George, J. M. (2006). *Administración contemporánea*. McGraw-Hill.
- Konfio (2020). *Reporte Pyme 2020. Haciendo frente y pronosticando el futuro*. <https://konfio.mx/tips/articulos-especiales/covid-19-haciendo-frente-y-ponosticando-el-futuro-en-mexico/>
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Leyva, A. B., Cavazos, J. y Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *EconoQuantum*, 2(1), 141-164. <https://doi.org/10.18381/eq.v2i1.171>
- López, V. M. (2018). La competitividad de las Pymes en México: retos y oportunidades ante un mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*, 5(9), 79-91. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>
- Molano, M. y Rivas, I. (2016). Nacen, se reproducen y mueren, pero ¿se asocian? ¿crecen? ¿evolucionan? las pymes en México. En Instituto Mexicano para la Competitividad, *Un puente entre dos Méxicos. Índice de Competitividad Estatal* 2016. <https://imco.org.mx/wp-content/uploads/2016/11/2016-ICE-Libro.pdf>
- Navarro, I. (2021). *Las instituciones de competencia en México ante el COVID-19 y la recuperación económica*. Documentos de proyectos (LC/TS.2021/14), Santiago, CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46662-instituciones-competencia-mexico-covid-19-la-recuperacion-economica>
- Noguera, A. L., Barbosa, D. H. y Castro, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios gerenciales*, (30), 153-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Ordoñez, I. A. y Bolaños, L. del C. (2016). ¿Por qué se dificulta la planeación estratégica en Pymes? En Cruz, L. A. y Guerrero, Á. P. (Coords.), *Marcos de análisis teóricos de la realidad administrativa* (pp. 221-219). UNAM-Universidad Cooperativa de Colombia.
- Organización de las Naciones Unidas (2021). *World Economic Situation Prospects 2021*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-nuevo-informe-la-onu-advierte-recuperacion-economica-fragil>
- Pérez, R. D., García, N. y García, J. (2021). La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario. *Retos*, 11(21), 5-24. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>
- Rodríguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Thomson Editores.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.

- <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/revista/es/numeros-publicados/articulo?year=2002&vol=2&num=1&o=3>
- Saavedra, M. L. y Saavedra, M. E. (2015). El impacto del entorno macroeconómico en el desarrollo de la MiPYME: El caso de México. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 21(59), 53-66. <http://ri.ujat.mx/bitstream/20.500.12107/1834/1/1018-881-A.pdf>
- Saavedra, M. L. (2020). La competitividad en MIPYMES dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Ciencias Administrativas*, 8(15), 51-64. <https://doi.org/10.24215/23143738e055>
- Saavedra, M. L. (2021). La planeación estratégica en las PYME de México y su relación con las características de la empresa y el empresario. *Visión Gerencial*, 20(02), 238-255. <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/view/17264/21921928423>
- Steiner, G. A. (2006). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. CECSA.
- Téllez, C. (2 de diciembre de 2020). La otra tragedia: Por pandemia cierran 1 millón de Mipymes en México. *El Financiero*. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mas-de-un-millon-de-pymes-bajaron-las-cortinas-de-manera-definitiva-por-el-covid-inegi/>
- Torres, J. y Luna, I. (2018). Planteamiento estratégico para la modernización administrativa de la mipyme en México: el caso del Istmo de Tehuantepec, Oaxaca. En Rincón, Y., Restrepo, J. y Vanegas, J. (Coord.), *Gestión organizacional y desarrollo responsable en las PYME. Una mirada glocal* (pp. 205-230). Serie Pyme Tomo IV. Tecnológico de Antioquía.
- Useche, M. C., Vásquez, L. M., Salazar, F. I. y Ordoñez, M. (2021). Fórmula estratégica empresarial para pymes en Ecuador ante la COVID-19. *Revista Universidad & Empresa*, 23(40), 1-22. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosa.rio.edu.co/empresa/a.9309>
- Vega, J. A. (22 de julio de 2020). Además de vender online, las pymes tienen que personalizar sus ventas. *El País, Cinco Días*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/07/20/pyme/1595269006_967783.html
- Vega, J. E., Bautista, M. del C. y Martínez, M. del C. (2020). Orientación emprendedora en la innovación de las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(4), 97-111. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34651>