

RESPUESTA ESTRATÉGICA DE LA MIPYME ANTE LA CRISIS DE LA COVID-19:

UN ESTUDIO DE CASOS MODULAR



#AQUÍ
NADIE
TRUENA

Carlos Fong Reynoso
Autor y coordinador

Luis Ernesto Ocampo Figueroa
Moisés Alejandro Alarcón Osuna

**Respuesta estratégica de la MiPyME
ante la crisis de la COVID-19: un estudio
de casos modular**

Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular

CARLOS FONG REYNOSO
AUTOR Y COORDINADOR

LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA
MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA
AUTORES



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

Este libro fue sometido a un proceso de dictamen doble ciego de acuerdo con las normas establecidas por el Comité Editorial del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara.

Este trabajo ha sido realizado con apoyo del CONACyT mediante las becas recibidas por los estudiantes participantes en el libro y los investigadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores.

Primera edición, 2020

D.R. © 2020, Universidad de Guadalajara
Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas
Periférico Norte N° 799
Núcleo Universitario, Los Belenes,
45100 Zapopan, Jal

ISBN: 978-607-571-027-3

Impreso y hecho en México
Printed and made in México

CONTENIDO

Presentación.....	7
Carlos Fong Reynoso	

PARTE I

1. Lo que el SARS-CoV-2 se llevó. Nuevos paradigmas en el análisis de la MiPyME	21
Carlos Fong Reynoso	
2. Covid-19 y transformación del entorno institucional de la MiPyME	55
Luis Ernesto Ocampo Figueroa	
3. Estudios sectoriales en el contexto de estudios de caso.....	79
Moisés Alejandro Alarcón Osuna	

PARTE II

4. Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular.....	101
Carlos Fong Reynoso	
Luis Ernesto Ocampo Figueroa	
Alejandro Alarcón Osuna	
5. Tipología de casos: innovación	137
5.1. Caso InMateriis	137
Julia Arely Luévanos Castor	
5.2. Caso Mxdare S.A. de C.V.....	147
Lazara Yamila Castillo García	
5.3. Caso Café Morenita Mía	159
Sophia Eileen González Berumen	

5.4. Caso jaztea	169
Silvia Maruan Nevarez Calderón	
5.5. Caso Alex's Pasta Bar	179
Alejandra Kinireth Flores Tomás	
6. Tipología de casos: perseverancia	189
6.1. Caso Autopartes Garibaldi	189
Cristina Cárdenas Flores	
6.2. Caso Cerveza Minerva	199
José Álvaro Llamas Díaz	
6.3. Caso Hilos Troya	209
Fernanda Swar Solís Morales	
6.4. Caso I Print Enterprises S. de R.L. de C.V.	219
Daniel Mayo Marin	
6.5. Caso M+M Construcción	229
Yuriany Salgado Barrizonte	
6.6. Caso Gestión y Ejecución de Obra Civil S.A. de C.V. (GEOC) ..	239
Juan Sebastián Velásquez Díaz	
6.7. Caso Aqua La Paz	249
Raúl Núñez Camaño	
6.8. Caso Computación Interactiva	259
Adisleidys Sol Cuellar	
7. Tipología de casos: salida/reducción	269
7.1. Caso salón de eventos S´Kala	269
Olga Nayeli Aceves Alvarez	
7.2. Caso El Raviolo	279
Jhonatan Gaona Ortega	
8. La MiPyME ante la COVID-19. Bricolaje de casos en un estudio modular mediante índices	289
Carlos Fong Reynoso	
Moisés Alejandro Alarcón Osuna	
Luis Ernesto Ocampo Figueroa	

PRESENTACIÓN

Al final de la primavera del año 2020 empecé a ser consciente de lo que el SARS-CoV-2 se llevó. Para ese momento ya me estaba adaptando a los nuevos usos y costumbres relacionados con la gestión de la pandemia. Como dice el dicho, a todo se acostumbra uno, menos a no comer. Aun así, seguía acusando los estragos de los meses ya transcurridos de confinamiento. No solo los relacionados con estilo de vida y patrones de consumo, sino con los ajustes necesarios para dar sentido a mi percepción del mundo. Iniciaba un periodo con muchas preguntas complejas y pocas respuestas claras.

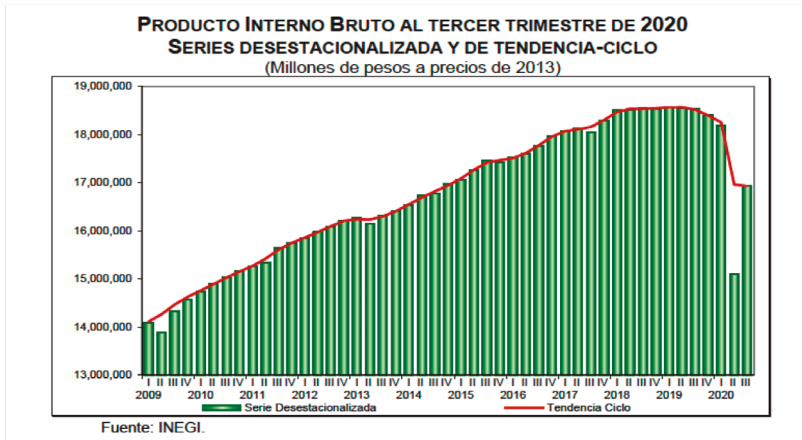
¿Cómo será la vida cotidiana en el mundo post-pandemia? La prensa especializada cada día publica datos terribles, récords de violencia doméstica, la peor crisis económica en la historia de la humanidad, con expectativas de recuperación cada vez peores en forma de V, de W, de L..., sistemas de salud colapsados, compras de pánico de productos de primera necesidad como... cerveza o papel higiénico.

Además de este contexto, tenía como fondo el ruido generado por la construcción de un edificio de departamentos destinados a un consumidor urbano, con espacios pensados para un cliente que estaría la mayor parte del tiempo fuera de casa, trabajando en oficinas o en grandes centros laborales, socializando, realizando actividades culturales, lúdicas y deportivas en espacios públicos. Me preguntaba si esos espacios tendrían sentido en la nueva normalidad del teletrabajo y educación virtual. El mundo re-construyéndose como si no pasara nada.

Mientras, debía preparar mi clase, que sería impartida a través de Meet. Diseñar un curso para un soporte virtual no era la tarea más compleja a resolver, sino que lo importante pasaba a ser definir cuáles de los contenidos de un curso diseñado para un mundo pre-COVID-19 tendrían sentido en un mundo post-COVID-19 y eso no era (ni es) claro.

Al momento de la preparación de la presentación de este libro, en medio de la segunda ola de contagios de la epidemia a nivel mundial, ya es evidente que no se consiguió detener la epidemia ni en el corto ni en el mediano plazo, y que aun cuando se consiga una vacuna eficaz contra la COVID-19 a finales del año 2020, el proceso de producción, distribución y vacunación masiva posiblemente se extenderá todo el año 2021. También se puede observar que la recuperación de la economía no tuvo forma de V, y que muchos de los efectos de la pandemia quizás tendrán un carácter permanente. Los datos sobre el PIB de México publicados por el INEGI en su comunicado de prensa núm. 606/2026 de noviembre de 2020 señalan que este indicador tuvo un aumento de 12.1 % en términos reales en el trimestre julio-septiembre de 2020 respecto al trimestre precedente, con cifras ajustadas por estacionalidad. Sin embargo, también señalan que en su comparación anual, el producto interno bruto tuvo un retroceso real de (-)8.6 % en el trimestre en cuestión. En el cuarto trimestre del año no parece probable que se tenga un comportamiento significativamente mejor debido a la segunda ola de contagios, que en el caso de Jalisco condujo a la aplicación del llamado “Botón de pánico”

y la introducción de diversas restricciones a la actividad económica durante los días previos al “Buen Fin”. La curva de recuperación de la economía parece más cercana a tener forma de L, según se ve en el gráfico siguiente.



El mundo que se vislumbra no parece similar al previo a la pandemia, pero aún no sabemos cómo será, ni qué costumbres, valores, liderazgos, ideas, instituciones, empresas, sobrevivirán, ni en qué forma. Eso significa que debemos revisar muchas de las ideas y teorías que nos permitían interpretar el mundo y actuar en él, porque posiblemente ya no sean vigentes en la nueva situación.

En este libro se abordan algunas cuestiones relacionadas con la crisis y transformación de la realidad que ha impulsado la COVID-19. Se busca explicar la respuesta estratégica de la MiPyME ante esta crisis y aportar algunos indicios de cómo se están preparando estas empresas para funcionar en un escenario post-pandémico, aún desde una perspectiva de alto nivel de incertidumbre.

Antes de la pandemia, mi trabajo como investigador estaba enfocado en entender los determinantes del desempeño y el comportamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME) en un contexto de cambios tecnológicos acelerados y donde se estaban produciendo diversos cambios en el entorno institucional de

las empresas, asociados a motivos como la guerra comercial entre EE.UU. y China, cambios en regímenes políticos, etcétera.

Para organizar la agenda de investigación relacionada con esta amplia cuestión, coordinaba un proyecto de investigación denominado “Respuesta adaptativa de la PyME ante el cambio institucional”, en que participan algunos miembros del Cuerpo Académico UDG 503 “Estudios sobre la PyME”, como Moisés Alejandro Alarcón Osuna y Luis Ernesto Ocampo Figueroa, y estudiantes en el desarrollo de sus tesis de maestría y doctorado adscritos al CUCEA. El proyecto, que inició sus actividades en el año 2018, expresa la continuidad de la línea de investigación sobre los determinantes del desempeño de la PyME que inició en el proyecto “Patrones de Creación de Empresa Competitiva en la Coyuntura Actual, Identificación y Caracterización de Empresas de tipo Gacela, Nacidas Globales y de Base Tecnológica en el Occidente de México”, apoyada con recursos del Fondo 10003 SEP-CONACYT, Convocatoria CB-2007-01, y continué en “Competitividad e internacionalización de la PyME”, apoyado con recursos del Fondo 10003 SEP-CONACYT, Convocatoria CB-2011-01.

En la primera etapa del proyecto como equipo de investigación, nos habíamos enfocado en el emprendimiento y el desempeño de las empresas creadas por miembros de la clase creativa. La idea en que nos basábamos era que empresarios y emprendedores poseedores de una base de activos intangibles alta, estarían en mejores condiciones para crear y consolidar empresas con alto potencial de desempeño en ambientes de cambio tecnológico acelerado. Los primeros resultados empíricos se produjeron en el contexto de la restauración *gourmet*. La elección de este tipo de empresas respondía a que las industrias culturales representaban una de las tipologías que mejor desempeño presentaban en Jalisco. De hecho, se constituyó en un factor de atracción de turismo y de eventos como ferias y exposiciones. Por otra parte, este conjunto empresarial se caracteriza por mantener una muy alta tasa de innovación, particularmente en productos, y por dos características que podrían parecer contradictorias con lo anterior: las innovaciones en esta actividad no están basadas en tecnologías

disruptivas, sino en tecnologías intermedias e incluso tradicionales, y los montos de inversión necesarios para crear la empresa de este perfil no son tan altos como los que utilizan tecnologías disruptivas. La reducción de estas barreras de entrada facilita que emprendedores que disponen de conocimientos especializados, pero que no disponen de fortuna personal o familiar o acceso a financiación, puedan asumir el costo de crear la empresa. Esta es una característica importante a tomar en cuenta, por ejemplo, al momento de impulsar el emprendimiento de los estudiantes universitarios.

Repentinamente, con la llegada de la pandemia, el floreciente negocio de la restauración gourmet en Guadalajara, junto con el turismo y la actividad cultural, ha debido suspender parcial o totalmente su actividad, tanto por las medidas sanitarias adoptadas para el control de la epidemia, como por los cambios en los patrones de consumo de sus clientes para afrontar el riesgo de contagios. Muchas de estas empresas, a pesar de su potencial de éxito, posiblemente no retornen a la actividad. Es destacable que justo desde este sector saliera el eslogan “Aquí nadie truena” difundido mediante un video y un *hashtag* a través de las redes sociales que se volvió viral por todo México. Esta iniciativa salió de pequeños empresarios restauranteros de Guadalajara como medida publicitaria para conservar sus negocios.

Con el mundo en transformación, la agenda de investigación fue revisada. Los miembros del equipo de investigación nos dimos a la tarea de reflexionar cómo la pandemia está afectando el desempeño de la MiPyME y qué tan válidos son los modelos teóricos que usábamos para analizarla y cuánta capacidad explicativa tendrán en la nueva situación. Una de las primeras reflexiones a las que llegamos fue que la crisis generada por la COVID-19 provoca un cambio institucional generalizado y las empresas del conjunto de la MiPyME para sobrevivir deberán adaptarse al nuevo escenario que resulte de la crisis. Esta reflexión nos dio la oportunidad de incorporar el análisis de las consecuencias de la COVID-19 en el proyecto en marcha y manejarlo como un módulo independiente dentro de este.

En el equipo de investigación responsable del proyecto observamos que contábamos con condiciones académicas propicias para realizar el análisis del comportamiento estratégico de la MiPyME ante la COVID-19 en un plazo razonablemente breve, ya que disponíamos del conocimiento teórico y metodológico acumulado durante más de una década de estudio del comportamiento y desempeño de este tipo de empresas, como resultado de la realización de los dos proyectos antes mencionados. En particular, que disponíamos de un amplio instrumental de análisis empírico de desarrollo propio, validado por la comunidad académica nacional e internacional, mediante revisión por pares, tanto ciega o anónima como explícita para abordar esta tarea. Estábamos, por utilizar una expresión actual en este contexto, “listos para iniciar con la tercera fase de pruebas de la vacuna”.

El trabajo empírico de este estudio se realizó mediante un diseño de estudio modular. El uso de este diseño de investigación no tiene precedentes, así que como toda innovación conlleva algunos riesgos que se han tratado de gestionar y minimizar. En la identificación de las omisiones y debilidades potenciales de este diseño fue muy importante contar con los comentarios de la comunidad académica del Departamento de Estudios Regionales del CUCEA, en ese momento bajo la jefatura del Dr. Antonio Sánchez Bernal. Esta perspectiva crítica y constructiva se produjo en el Seminario de Investigación DER-INESER cuando se realizó la presentación del proyecto “Respuesta Adaptativa de la PyME ante el cambio Institucional”. Contar con dichos comentarios contribuyó a mejorar el diseño, y espero que también los resultados de su uso.

El estudio que se presenta se divide en dos partes, en la primera se expone el soporte teórico de la investigación realizada y en la segunda se describe la prueba empírica y sus resultados. De forma más detallada, los contenidos son los siguientes:

En el capítulo “Lo que el SARS-CoV-2 se llevó. Nuevos paradigmas en el análisis de la MiPyME”, Carlos Fong Reynoso analiza los condicionantes de la respuesta estratégica de la MiPyME ante el nuevo entorno institucional, resultado de la pandemia causada por

la COVID-19 y la recesión económica potenciada por las medidas políticas tomadas para combatirla. En específico, aborda cómo las características de este tipo de empresas afectan su comportamiento estratégico y en particular su decisión ante una crisis para mantener el modelo de negocio seguido, suspender su actividad (al menos temporalmente), o transitar a formas innovadoras más intensivas en el uso de tecnología.

En el capítulo “COVID-19 y transformación del entorno institucional de la MiPyME”, Luis Ernesto Ocampo Figueroa explora el proceso de cambio institucional que la pandemia de COVID-19 ha producido para las empresas. El análisis del Dr. Ocampo destaca cuatro macro tendencias que dominan la transformación del entorno en el que operarán las empresas en la nueva normalidad: la alteración en los hábitos y patrones de consumo, la creciente importancia en el uso de los medios digitales para la comercialización, la transformación del trabajo y el mercado laboral, y el crecimiento de la reindustrialización y fortalecimiento de las cadenas de suministro locales, explorando cuáles serán las implicaciones de dichas tendencias para el funcionamiento de las empresas.

En el capítulo “Estudios sectoriales en el contexto de estudios de caso”, Moisés Alejandro Alarcón Osuna desarrolla un modelo para el análisis sectorial que permita abordar esta tarea de forma simple pero sin que se pierda profundidad de análisis. El análisis sectorial, establece el Dr. Alarcón, es uno de los niveles institucionales que determinan el comportamiento de la MiPyME ante una crisis. El modelo que propone busca ser un referente contextual, tanto para estudios que realizan estudiantes de pregrado y posgrado, como para académicos y profesionistas que requieren de capítulos de marco teórico, descriptivas de sectores para artículos de investigación y reportes técnicos para usos personales. Se sabe que, en la actualidad, el análisis sectorial está dominado por la economía computacional, las ecuaciones estructurales y los modelos dinámicos, no obstante, estos modelos requieren de grandes recursos económicos, tempo-

rales y computacionales que no necesariamente funcionan para los fines que se mencionan en este párrafo.

En el capítulo “Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular”, Carlos Fong Reynoso, Luis Ernesto Ocampo y Alejandro Alarcón Osuna describen la estrategia metodológica seguida para analizar los patrones de respuesta estratégica de la MiPyME ante la COVID-19, que consistió en la realización de estudio de casos con diseño modular, debido a su capacidad para realizar prueba de hipótesis y simultáneamente explorar los distintos perfiles de respuesta ante la crisis. En dicho capítulo presentan los instrumentos utilizados en la obtención y clasificación de evidencia y el diseño de los índices utilizados para la presentación sintética de los hallazgos. El uso de índices constituye una innovación en la propuesta del bricolaje de casos con diseño modular.

Los resultados empíricos de este trabajo se dividen a su vez en dos partes, en la primera se presentan los reportes de los casos que se realizaron en este estudio, mientras que en la segunda parte se presenta su análisis conjunto y se discute el soporte empírico de este estudio a las hipótesis establecidas en el capítulo “Lo que el SARS-CoV-2 se llevó. Nuevos paradigmas en el análisis de la MiPyME”. El análisis conjunto de los casos, además de exponer los resultados empíricos de este trabajo, es un ejemplo de la propuesta de bricolaje en el análisis de un estudio de casos modular y de la utilización de índices para expresar de forma sintética grandes volúmenes de evidencia. Ambas técnicas son pioneras en la investigación relacionada con la empresa.

La colección de casos incluidos en el estudio expresa muchas de las situaciones que se están viviendo en el conjunto de la MiPyME en diversos sectores económicos. Las empresas estudiadas se ubican principalmente en Jalisco, pero también se incluyen casos de firmas nacidas en otras entidades federativas, que tienen o no presencia en este estado. Los casos también son muy diversos, considerando otros criterios tales como antigüedad, intensidad tecnológica, profesiona-

lización de la gestión, etc. La presencia de múltiples subconjuntos de MiPyME en el trabajo no resulta un conflicto ya que, a diferencia de los estudios realizados desde una perspectiva de análisis cuantitativo en el estudio de caso, los casos no representan una muestra aleatoria ni pretenden ser representativos de un universo en particular, tampoco expresan la probabilidad de un comportamiento promedio. Cada caso particular aporta información sobre el comportamiento de la MiPyME, y su análisis conjunto permite, mediante la lógica de replicación, observar patrones de comportamiento comunes en un conjunto muy heterogéneo. A continuación se nombran los casos incluidos en el estudio y su autor.

Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis del COVID-19: un estudio de casos modular		
Casos incluidos en el estudio		
Número	Empresa estudiada en el caso	Autor
Tipología de casos: innovación		
1	InMateriis	Julia Arely Luévanos Castor
2	Mxdare S.A. de C.V.	Lazara Yamila Castillo García
3	Café Morenita Mía	Sophia Eileen González Berumen
4	JAZTEA	Silvia Maruan Nevarez Calderón
5	Alex's Pasta Bar	Alejandra Kinireth Flores Tomás
Tipología de casos: perseverancia		
6	Autopartes Garibaldi	Cristina Cárdenas Flores
7	Cerveza Minerva	José Álvaro Llamas Díaz
8	Hilos Troya	Fernanda Swar Solís Morales
9	I Print Enterprises s de R.L. de C.V.	Daniel Mayo Marín
10	M+M Constructora	Yuriany Salgado Barrizonte
11	GEOC	Juan Sebastián Velásquez Díaz
12	Aqua La Paz	Raúl Núñez Camaño
13	Computación Interactiva	Adisleidys Sol Cuellar
Tipología de casos: salida/reducción		
14	Salón Eventos S'kala	Olga Nayeli Aceves Álvarez
15	El Raviolo	Jhonatan Gaona Ortega

Conviene destacar que los casos fueron realizados por estudiantes de la asignatura Gestión Estratégica II adscritos a la Maestría en Negocios y Estudios Económicos (programa en el Padrón Nacional de Posgrados del CONACyT) en el centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara. Esta asignatura se imparte en el segundo semestre de la maestría. La participación de estudiantes en ese nivel de formación en un proyecto de investigación con un alto nivel de complejidad, exige un manejo preciso de conceptos y teorías de la gestión estratégica, de la MiPyME y de la teoría económica, así como del manejo de diversas técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo. Esto constituyó un reto importante para el equipo responsable del proyecto ya que se debe garantizar, como parte de las actividades del proyecto, que todos los estudiantes participantes tengan la capacitación necesaria para actuar como investigadores autónomos, capaces de generar resultados significativos, enfocados a la resolución de problemas en la empresa y que tengan un impacto positivo en la sociedad.

Este reto se asumió como parte de la consolidación de las vocaciones tempranas en investigación de los estudiantes adscritos a la maestría, así como del desarrollo del perfil de egreso de dicho programa, y para ello se desarrollaron varias estrategias docentes que debieron ser realizadas bajo condiciones muy complejas, debido a las restricciones impuestas en la actividad universitaria asociadas al control de la pandemia de la COVID-19. Entre dichas estrategias, destaca la impartición de talleres, las tutorías en la preparación del trabajo, el acompañamiento en los procesos de recolección de evidencia y su análisis, etc., que complementaron la formación propia de la asignatura en la que se desarrolló el trabajo.

Finalmente y a modo de conclusiones, Carlos Fong Reynoso, Moisés Alejandro Alarcón Osuna y Luis Ernesto Ocampo Figueroa presentan el capítulo “La MiPyME ante la COVID-19. Bricolaje de casos en un estudio modular mediante índices”. En este capítulo se presenta un diseño novedoso de estudio de caso al que se llamó “estudio de caso modular” que incluye el análisis de algunos aspectos o módulos a

analizar conjuntamente en empresas de sectores diferentes mediante el uso de índices. En este caso, el estudio incluye quince empresas mexicanas consideradas dentro del grupo de la MiPyME y se presentan los resultados de la respuesta estratégica de estas ante la crisis originada por la pandemia COVID-19. Se concluye que las capacidades de las empresas y la intensidad tecnológica son factores importantes a tener en cuenta en el comportamiento de las empresas frente a una crisis.

No puedo concluir estas notas sin remarcar el impacto de la maestría en Negocios y Estudios Económicos (MNEE) en la formación de investigadores relacionados con la empresa. En 1998, cuando estaba concluyendo mi entrenamiento doctoral en la Universidad Autónoma de Barcelona, recibí el encargo del Dr. Jesús Arroyo Alejandro, en ese momento rector de CUCEA, de proponer los planes de estudios de la maestría y doctorado en Negocios y Estudios Económicos como programas independientes. Aunque habían nacido como un programa conjunto, debían separarse ya que la maestría había sido admitida al Padrón de Programas de Posgrado de Excelencia del CONACyT, mientras que el doctorado no pudo evaluarse porque en ese momento aún no tenía alumnos. Entre los atributos que debía tener la propuesta estaba que los alumnos deberían recibir una sólida formación tanto en economía como en gestión de empresa y formarse como investigadores sobre la empresa y su entorno. La idea era que sus egresados pudieran postularse exitosamente a doctorados nacionales e internacionales tanto del ámbito económico como empresarial, desde una perspectiva claramente diferenciada de un MBA o de un programa clásico de economía, puesto que esos ámbitos ya eran atendidos en CUCEA por otros programas. Ambas propuestas fueron aceptadas y a partir de ese momento estos programas se desarrollaron de forma independiente.

El doctorado en Negocios y Estudios Económicos posteriormente se renombró como doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas. Muchos de los profesores jóvenes (y algunos no tanto) del CUCEA se han formado en sus aulas.

En cuanto a la MNEE, en sus más de 20 años de existencia ha experimentado diversos ajustes para mantener su vigencia en un entorno cambiante, pero siempre ha conservado su sello como programa de referencia en la formación de investigadores, objetivo que puede considerarse plenamente cumplido. Muchos de sus egresados posteriormente se han doctorado en diversas universidades de prestigio en México, Europa, Estados Unidos y el resto del mundo, han ingresado en el Sistema Nacional de Investigadores y se encuentran adscritos a diversas universidades del país. Un buen ejemplo del desarrollo de la capacidad de investigación relacionada con la empresa del CUCEA se encuentra en los casos de los doctores Moisés Alejandro Alarcón Osuna y Luis Ernesto Ocampo Figueroa, ambos egresados de la maestría en Negocios y Estudios Económicos y del doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas, a quienes en su momento dirigió su investigación doctoral y que ahora no solo cuentan con líneas de investigación independientes, plenamente consolidadas, sino que además contribuyen a la formación de nuevos investigadores en la MNEE.

En el desarrollo de proyectos de investigación como el que se presenta se manifiesta esta cadena en la formación de investigadores, donde se suman las capacidades y experiencia de los investigadores en sus distintas etapas de madurez con la energía de los que se encuentran en su etapa de formación. De hecho, los casos que se presentan en este trabajo no habrían sido posibles sin el entusiasmo y el compromiso de los estudiantes participantes, así como la generosidad de los empresarios que aceptaron participar en el estudio. Esta situación permite suponer que la cadena de formación de investigadores sobre la empresa continuará en el futuro y que la maestría en Negocios y Estudios Económicos mantendrá su posición de liderazgo en la formación de investigadores sobre la empresa en México a pesar de lo complejo y desconcertante que pueda parecer el futuro.

CARLOS FONG REYNOSO

*Responsable Técnico del proyecto y Representante
del CA-UdeG-503 "Estudios sobre la PyME"*

PARTE I



LO QUE EL SARS-CoV-2 SE LLEVÓ. NUEVOS PARADIGMAS EN EL ANÁLISIS DE LA MIPYME

DR. CARLOS FONG REYNOSO
cfong@cucea.udg.mx

Resumen

El objetivo de este capítulo es analizar los condicionantes de la respuesta estratégica de la MiPyME ante el nuevo entorno institucional, resultado de la pandemia causada por la COVID-19 y la recesión económica potenciada por las medidas políticas tomadas para combatirla. En específico se aborda cómo las características de este tipo de empresas afectan su comportamiento estratégico y en particular su decisión ante una crisis para mantener el modelo de negocio seguido, suspender su actividad (al menos temporalmente), o transitar a formas innovadoras más intensivas en el uso de tecnología.

Palabras clave: MiPyME, Cambio institucional, respuesta estratégica, COVID-19, nuevos paradigmas.

Antecedentes

En el año 2020, la irrupción del virus SARS-CoV-2 marcó el inicio de una serie de cambios disruptivos que están transformando todas las esferas de la actividad humana a escala global (Anand *et al.*, 2020; Kuckertz *et al.*, 2020). La magnitud de su impacto solo puede ser explicado a la luz de las precondiciones existentes: la crisis ambiental asociada al cambio climático, la sobrepoblación del planeta y las crecientes desigualdades económicas, sociales y tecnológicas entre territorios y al interior de estos que, de hecho, ya marcaban las agendas de diversas instituciones ante los retos globales identificados. Como ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en su Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable¹ señala la necesidad de respuestas coordinadas para atender los conflictos asociados a dichos retos. En este contexto, este trabajo aborda los procesos de respuesta estratégica de la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) ante la crisis impulsada por la COVID-19.

En la esfera económica, durante los primeros meses del año 2020 coincidieron varios fenómenos que, por sí mismos, cada uno de ellos podría haber generado una crisis económica mundial de gran escala, pero que interrelacionados potenciaron un efecto devastador sobre la economía. El primero de ellos está asociado a la existencia de una burbuja financiera generada por el sobreendeudamiento corporativo (International Monetary Fund, 2019), particularmente grave en los países emergentes, ya que al estar denominada la mayor parte de dicha deuda en moneda extranjera, una depreciación del tipo de cambio podría conducir a crisis de pagos. Das, Kalemli-Özcan, Puy y Varela (2020) señalan que

cuando una moneda de un mercado emergente se deprecia, la carga de la deuda denominada en moneda extranjera de ese país —tanto su valor absoluto como los costos del servicio de la deuda— puede aumentar rápidamente. Tal efecto

1 La Agenda 2030 para el Desarrollo Sustentable se puede consultar en: https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=S.

en el balance general a menudo presagia incumplimientos corporativos, inestabilidad financiera y disminuciones de la producción.

El segundo fenómeno que se presentó fue una guerra de precios en los mercados petroleros (Urbasos, 2020), cuyo efecto negativo en la economía mexicana no se limitó a una caída del tipo de cambio del 35 % frente al dólar en el momento más álgido (tomando como referencia el tipo mínimo de 18.53 pesos por dólar, registrado el 16 de febrero, y el máximo, de 25.04, del 6 de abril del mismo año),² sino que llevó a la recalificación a la baja por parte de calificadoras como Moodys y S&P, no solo de la deuda de PEMEX, sino de la deuda soberana de México.

El tercer fenómeno es la pandemia causada por la COVID-19 junto con la recesión económica potenciada por las medidas políticas tomadas para combatirla (International Monetary Fund, 2020) que ha impactado en todas las esferas del mundo contemporáneo de forma tan profunda que incluso se ha impedido la actividad económica misma. Este fenómeno, que ha recibido el nombre de “Gran Bloqueo” por diversos organismos, por sí mismo justificaría un análisis independiente, ya que no hay precedentes en el uso de este tipo de políticas (Kuckertz *et al.*, 2020), y de hecho tampoco lo hay en cómo salir de él. El bloqueo ha provocado importantes caídas de ingresos para la mayor parte de las personas, y la supervivencia de muchos está en juego.

Dado que la mayor parte del empleo mundial depende de la salud de las pequeñas y medianas empresas (Hajiyev *et al.*, 2020), el futuro de la economía mundial dependerá en gran medida de cómo estas logren superar la crisis y salir de ella (Eggers, 2020, International Trade Centre, 2020). Cómo conseguir la reactivación de la economía en el escenario post-pandémico se ha convertido en una cuestión crucial que requiere de los esfuerzos de todos los sectores,

2 Datos disponibles en: <https://www.oanda.com/lang/es/fx-for-business/historical-rates>. Consultado: junio 16.

incluyendo el académico, y, de hecho, este trabajo, como se expondrá posteriormente, pretende contribuir al debate de dicho objetivo.

Como antes se mencionó, los efectos de los fenómenos descritos están interrelacionados y potencian su efecto destructor sobre la economía: así, la incertidumbre causada por las medidas de control de la pandemia y los efectos de la guerra de precios en el mercado petrolero propiciaron el estallido de la burbuja de deuda corporativa y la caída del tipo de cambio de las monedas emergentes. Esta situación generó graves problemas de liquidez a las empresas más endeudadas o con pobre cobertura cambiaria, que además habrían de enfrentar en un futuro inmediato los efectos de la recesión económica y las diversas restricciones a su actividad emanadas de las políticas de contención de la pandemia. Este escenario condujo a la demanda de rescates públicos en diversas industrias, como la aeronáutica, donde aerolíneas como Lufthansa o Air France-KLM han recibido ayudas públicas, y otras como LATAM y AVIANCA han quebrado. Esto ha presionado a los Estados a asumir enormes deudas para el rescate de empresas, que, junto con la parálisis de cadenas productivas no consideradas esenciales, compromete gravemente los equilibrios de las finanzas públicas. En este contexto se puede considerar que los fenómenos antes descritos están conduciendo a cambios en el entorno institucional de las empresas de dimensiones hasta hace poco tiempo inimaginables.

La percepción de la crisis económica antes descrita, a pesar de haber sido originada por múltiples causas que siguen generando efectos negativos sobre la economía, se ha centrado en la pandemia. De hecho, a esta crisis generalmente se le denomina como crisis de la COVID-19 y se encuentra, al momento de prepararse este trabajo, lejos de haber sido superada. Durante el otoño de 2020 la pandemia ha entrado en lo que se conoce como segunda ola de contagios y su control, bajo el supuesto de que se consiga desarrollar una vacuna efectiva, se espera que se logre en la primavera de 2022. Sin embargo, estas expectativas son altamente volátiles y lo que no se espera es que se regrese a la situación previa a la pandemia, ni en lo económico ni

en lo social. Al respecto, Agustín Carstens, gerente general del Banco de Pagos Internacionales, señaló en la XIII edición de la Santander International Banking Conference, que la crisis económica ocasionada por la COVID-19 va a durar más de lo que se pensaba y a pesar de las medidas aplicadas por los gobiernos, llegará un momento en que serán inevitables las bancarrotas. “Tenemos que reconocer que la COVID-19 va a cambiar la cara de la economía. Muchos sectores que sufren ahora no van a recuperarse, sencillamente porque va a ver otra forma distinta de viajar, de trabajar, de hacer la compra y de ir de compras y todo ello complicado aún más por la revolución digital”³. Ante este escenario, las empresas, en particular las que forman parte del conjunto de la MiPyME deberán cambiar para sobrevivir a la crisis y también para adaptarse al nuevo escenario económico, social e institucional de la post-pandemia, lo que se ha venido llamando “la nueva normalidad”.

LA MiPyME ante la COVID-19

Los efectos del cambio en el entorno de las empresas no afectan a estas de forma homogénea. Usualmente se considera que la MiPyME es más frágil que las empresas grandes ante las crisis económicas, debido a que cuenta con menos recursos para adaptarse a un contexto cambiante, pero al mismo tiempo también se considera que son más ágiles que las grandes (Eggers, 2020; Kottika *et al.*, 2020; Papadopoulou, Baltas y Baltas, 2020). Diversos organismos han realizado esfuerzos para reunir evidencia que permita entender cómo ha afectado esta crisis a la MiPyME. Entre estos se encuentra el del International Trade Centre (ITC), que es una agencia conjunta de las Naciones Unidas y la Organización Mundial del Comercio (OMC). Dicho organismo, en su publicación *SME Competitiveness Outlook*

3 En: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/10/07/la-tesis-economica-generada-por-el-COVID-19-durara-mas-tiempo-y-ocasionara-muchas-bancarrotas-agustin-carstens/>. Consultado: noviembre 6, 2020.

2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business, presenta los resultados de su encuesta sobre el impacto empresarial de la COVID-19, en que colectó evidencia sobre cómo la pandemia afectó a 4,467 empresas en 132 países. Los datos fueron recolectados del 21 de abril al 2 de junio de 2020.

El análisis del ITC muestra que la pandemia ha afectado fuertemente al 55 % de los encuestados. Casi dos tercios de las MiPyMEs encuestadas señalaron que la crisis afectó fuertemente sus operaciones comerciales, en comparación con aproximadamente el 40 % de las grandes empresas. Una quinta parte señalaron que corrían el riesgo de cerrar de forma permanente en los siguientes tres meses. Las empresas de servicios han sido las más afectadas en todo el mundo. En alojamiento y servicios de alimentación, por ejemplo, el 76 % de las empresas encuestadas señalaron que los cierres parciales y totales afectaron fuertemente sus operaciones comerciales. Las empresas dirigidas por mujeres operan en muchas de las industrias más afectadas por la crisis, como el alojamiento y la alimentación, así como el comercio minorista y mayorista. Incluso cuando se tiene en cuenta la distribución de género entre los sectores, las diferencias persisten: el 64 % de las empresas dirigidas por mujeres declaran que sus operaciones comerciales están muy afectadas, en comparación con el 52 % de las empresas dirigidas por hombres. Las empresas dirigidas por jóvenes reportaron un alto riesgo de cierre. Alrededor del 26 % de las empresas dirigidas por jóvenes señalaron que corren el riesgo de cerrar permanentemente en los próximos tres meses, en comparación con el 18 % de las empresas no dirigidas por jóvenes. Muchas empresas del sector informal pertenecen al conjunto de la MiPyME y tienen poco acceso a la financiación cuando cierran sus operaciones. La Encuesta de Impacto Empresarial de la COVID-19 del ITC encontró que las empresas informales tienen un 25 % más de probabilidades de quiebra a consecuencia de la pandemia (International Trade Centre, 2020).

La evidencia empírica presentada por el ITC pone de manifiesto la existencia de ciertas variables que afectan el desempeño de la MiPyME y la forma en que se afronta la crisis, entre ellas destacan el nivel tecno-

lógico y el nivel de capacidades acumuladas en la empresa asociadas a la edad, su exposición a la competencia internacional, su capacidad financiera y su agilidad asociada a su capacidad de innovar mediante la obtención de conocimiento externo. Estas variables, además de ser relevantes en la supervivencia a la crisis, podrían ser la clave en la adaptación al escenario post-pandémico, y una mejor comprensión de sus mecanismos de actuación es relevante para mejorar las acciones encaminadas a impulsar el desempeño de la MiPyME.

La nueva “nueva normalidad” (Ahlstrom *et al.*, 2020) originada por la dimensión del cambio en el entorno institucional exige a todos los agentes un esfuerzo de reflexión pero también de acción para gestionar los aspectos más negativos, así como aprovechar las oportunidades que surgen en este nuevo escenario. En lo que concierne a la empresa, en particular al conjunto de la micro, pequeña y mediana (MiPyME) después del *shock* inicial y la búsqueda de la supervivencia, emergen diversas cuestiones asociadas a las estrategias de respuesta ante la crisis (Wenzel, Stanske y Lieberman, 2020; Eggers, 2020, Kuckertz *et al.*, 2020).

La respuesta de la MiPyME no es igual en todas las fases de la crisis, tal como señala el International Trade Centre (ITC) en la publicación antes referida. En dicho documento expone que las empresas afrontan la COVID-19 en un ciclo de cuatro fases: primero debe afrontar el cierre o la reducción de su actividad asociado a las medidas sanitarias tomadas por las distintas administraciones; luego debe asimilar los impactos en su cadena de suministro, asociados a las restricciones sanitarias al comercio mundial y también generados por el cierre de empresas proveedoras; posteriormente deberá actuar en un contexto de demanda deprimida, resultado de la reducción de ingresos disponibles de sus clientes generado por las pérdidas de empleos y por los cambios en sus expectativas sobre el futuro, para finalmente alcanzar la fase de recuperación. El tránsito por estas etapas no es continuo. La segunda ola de contagios complica la recuperación económica, ya que en muchos casos ha sido necesario el regreso al confinamiento. Por otra parte, no todas las actividades económicas han enfrentado

el mismo nivel de restricciones. Como ejemplo, con el fin de reducir las concentraciones se han limitado las actividades que implican a un número elevado de personas, principalmente en espacios cerrados, sin embargo, se ha actuado con mayor dureza sobre las reuniones culturales y educativas que sobre las religiosas y deportivas.

Figura 1

Fases de impacto de la COVID-19 sobre la empresa



Fuente: Elaboración propia. Esta figura está basada en la figura 21 contenida en: International Trade Centre (2020), *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*, Ginebra, ITC.

Desde la perspectiva más general, también se evidencia que inicia un nuevo periodo que exige reevaluar la vigencia de los marcos de reflexión-acción que se han utilizado tradicionalmente para analizar y gestionar este tipo de empresas. Esta necesidad ya se vislumbraba por la aparición de formas novedosas de organizar la producción que no responden o al menos no se ajustan completamente a qué se entiende como una empresa (Estella, 2020). Entre estas destacan

las plataformas propias de la economía colaborativa (Jacobides y Atkinson, 2019) y los consorcios creados para abordar proyectos específicos (Caloffi, Mariani, Mattei y Mealli, 2020). Pero también al cambio asociado a la innovación tecnológica (Huidobro, Vera y Aranda, 2020), que está conduciendo a la existencia de empresas prácticamente sin empleados (Vermeulen, Pyka y Saviotti, 2020; Ravina-Ripoll, Marchena Domínguez, y Montañés-Del Río, 2019). Cambios de esta naturaleza se aceleraron y normalizaron como resultado de esta crisis.

Existen diversos elementos que evidencian el cambio en las empresas y en su entorno institucional, como la generalización del uso de soportes virtuales para la comercialización y la utilización del teletrabajo (Papadopoulou, Baltasb y Baltac, 2020), que han alcanzado inclusive a empresas muy pequeñas en actividades tradicionales, si bien aún es pronto para reflexionar en el efecto en el largo plazo que tendrán estas medidas en el desempeño y resiliencia de las empresas. Por otra parte, la constitución de consorcios de capital privado y también de capital público-privado, que se había experimentado exitosamente como forma de abordar proyectos de investigación (Casalet y Stezano, 2009) o de infraestructuras, también ha encontrado un nuevo rol en la crisis: la urgencia asociada a la pandemia ha llevado a la constitución de consorcios pequeños (con independencia del tamaño de los socios) para atender demandas específicas en que se requería conocimiento muy especializado en esferas diferentes. Este es el caso de diversas alianzas construidas para resolver de forma rápida y barata la demanda de ventiladores médicos, donde hay múltiples experiencias conocidas a nivel local en todo el mundo.⁴

4 Un ejemplo de estos consorcios es la alianza establecida en Cataluña entre el Consorcio de la Zona Franca (CZFB), HP y Leitat, junto al CatSalut, a través del Consorci Sanitari de Terrassa (CST) y el Hospital Parc Taulí. Este consorcio ha conseguido desarrollar el primer respirador de campaña industrializable para dar apoyo a los hospitales y UCI, mediante tecnología 3D y tiene, además, la virtud de ser industrialmente escalable, de forma que se puede llegar a una capacidad de producción de entre 50 y 100 unidades diarias. El respirador ha sido diseñado por Magí Galindo (Leitat) y validado médicamente por el equipo del Dr. Lluís Blanch (Parc Taulí). En: <https://COVID-leitat.org/respirador/>. Consultado: mayo 26, 2020.

En este escenario de grandes disrupciones también es necesario considerar, desde la perspectiva empresarial, que mientras las grandes empresas tienen la posibilidad de desinvertir en una unidad de negocio y retirarse de una actividad o mercado, cuando un entorno institucional les es adverso, sin que eso afecte significativamente la supervivencia de la corporación, para las empresas del conjunto de la MiPyME esta opción difícilmente es asumible y deben adaptarse al entorno institucional en que actúan, a riesgo de desaparecer si no lo consiguen.

La MiPyME y los atributos que condicionan su respuesta estratégica

La respuesta estratégica de la MiPyME ante el cambio institucional está determinada por las características propias de este tipo de organizaciones. Sin embargo, esta cuestión es mucho más compleja, debido a que no existe un consenso claro sobre cuáles son dichas características distintivas que permiten establecer qué empresas pertenecen al conjunto de la MiPyME.

El debate sobre qué es una MiPyME ha acompañado el desarrollo de la investigación sobre este tema desde sus orígenes, sin que esto hubiera desincentivado el interés en su estudio. Esta carencia de una definición precisa y consensuada podría explicarse porque es un objeto de estudio relativamente reciente. De hecho, como señala Julien (1998), la primera publicación científica dedicada a este tópico fue creada en 1952, y solo hasta la década de los años setenta del siglo pasado deja de ser considerado como un capítulo propio de la discusión en el ámbito de la teoría económica, para tomar una cierta autonomía. A partir de la publicación del *Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*, mejor conocido como Informe Bolton (1971), el campo se ha ido definiendo y el interés en esta temática ha sido creciente. Esto se manifiesta con toda claridad a partir de los años ochenta, impulsado por la observación de la importancia que tienen este tipo de empresas en la creación de empleo, en la inno-

vación económica, en la generación de emprendedores y espíritu empresarial y en el desarrollo económico a largo plazo (Storey, 1994; Burns, 1996; Julien, 1998). En tiempos más recientes al interés en estos temas se han sumado otras cuestiones asociadas a la innovación tecnológica y a la globalización de la economía, como son la creación de empresas de base tecnológica en sus distintos formatos: *Start ups* (Guerrero y Urbano, 2014), *Spin offs* (Carayannis, Rogers, Kurihara y Allbritton, 1998; Beraza, J. M y Rodríguez, 2012; Adams, Fontana y Malerba, 2017), los procesos de internacionalización temprana (Cavusgil y Knight, 2015; Monferrer, Blesa y Ripollés, 2015; Paul y Rosado-Serrano, 2019), etc., que constituyen formas de empresa con alto potencial de éxito en una economía globalizada.

Si bien es cierto que no existe una definición que cuente con aceptación general de lo que es una MiPyME, que permita delimitar el campo y facilite la comparación entre diversas regiones, también lo es que ha habido un enorme desarrollo de la investigación sobre este tipo de empresas, y que esto ha sido posible por la existencia de un cierto consenso en que el atributo fundamental que define este objeto de estudio es el número de empleados, y que este atributo depende del sector de actividad. Autores como Tonge (2001), Storey (1994), Pratt y Virani (2015), coinciden en señalar que la concepción general que usualmente se tiene de lo que es una MiPyME es la que emerge del Informe Bolton (1971) antes señalado, donde se describe a este tipo de empresa de una forma muy similar a la que utiliza la teoría económica neoclásica para caracterizar a una empresa que actúa en competencia perfecta. Esta percepción se basa en criterios cuantitativos y clarifica el criterio de selección de las empresas que pertenecen al conjunto, si bien no resuelve diversas cuestiones de carácter epistemológico, como la existencia misma de un campo de investigación propio, separado del de la gran empresa, asociado a la aseveración de que la MiPyME no constituye una versión a escala de la gran empresa (Torrès y Julien, 2005).

La utilización de criterios cuantitativos para definir a la MiPyME encuentra su manifestación más clara en la forma en que es definida

por los distintos gobiernos. En el caso mexicano el Gobierno Federal, con fundamento en los artículos 34, fracciones I, XXIV y XXXI, de la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*; 5, fracción XVI, del *Reglamento Interior de la Secretaría de Economía*, 2 y 3, fracción III, de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, publicó en el *Diario Oficial de la Federación* el 30 de junio de 2009 el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, utilizando como criterios el número de empleados, ventas y sector.

La existencia de definiciones oficiales sobre lo que es una MiPyME ha tenido un efecto interesante sobre este objeto de estudio: ha eliminado la necesidad de debatir en profundidad qué lo caracteriza y ha propiciado que la investigación se enfocara en cuestiones más específicas asociadas a cuestiones como localización, desempeño, etcétera.

De hecho, la existencia de una profusa literatura sobre el tema, realizada por investigadores de todo el mundo, pone de manifiesto la existencia de una comunidad académica madura, que a pesar de su juventud y de no contar con un paradigma unificado manifiesta una alta productividad y organización, tanto a escala internacional como, de forma más reciente, a escala nacional.⁵ Esta situación, en términos científicos, es una señal de la estabilidad en el campo, lo que expresa —en términos de Kuhn— que se ha experimentado un período de ciencia normal, donde la preocupación de la comu-

5 Así lo manifiestan publicaciones especializadas como la *Small Business Economics Review* y la *Small Business Review*. En el contexto mexicano se cuenta con revistas como *Investigación Administrativa y Contaduría y Administración*, que incluyen secciones especializadas en este tópico. En cuanto a las asociaciones académicas, destacan el International Council for Small Business (ICSB) creado en 1955, que cuenta con un capítulo México a partir de 2015; la Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, (AIREPME) creada en 1996 y que a partir de 2009 se implanta en México, a través de su colaboración con la Asociación Internacional de Investigadores sobre Emprendimiento y MiPyME A.C. (AIEMiPyME). Respecto a la realización de eventos académicos relevantes que incluyen la MiPyME entre sus actividades, destaca el Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C (ACACIA) que cuenta con un capítulo dedicado a la MiPyME desde su creación en 1997, y en particular, el Congreso Internacional de Investigación en Emprendimiento y Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CIEMiPyME), que es uno de los pocos eventos especializados en MiPyME en México y aún a escala internacional. También es importante mencionar que las Naciones Unidas declararon al 27 de junio como Día Internacional de la MiPyME por su importancia para el desarrollo sostenible.

nidad académica, más que discutir las hipótesis generales, estuvo en ampliar su base de generalización, y en generar conocimiento sobre aspectos específicos de sus características y comportamiento en distintos espacios y actividades.

El período de ciencia normal experimentado en la investigación sobre la MiPyME podría estar llegando a su fin como consecuencia del nuevo escenario institucional generado por la pandemia. La implantación del teletrabajo, el uso intensivo de soportes virtuales, el desarrollo de plataformas y ecosistemas de negocios hace cada vez más confuso el uso de criterios cuantitativos de número de empleados y de ventas. Aún es pronto para saber cuánto y qué de las teorías sobre la MiPyME que hemos estado utilizando se mantendrá vigente en este nuevo escenario donde cada vez habrá más robots y bots que empleados.

La respuesta temprana que se ha tenido en México para proteger a la MiPyME pone de manifiesto la crisis de los modelos que explican su desempeño. En términos muy generales, desde el gobierno federal se ha buscado mantener estable la demanda agregada en los sectores que afectan más directamente a la MiPyME nacional, asumiendo que mientras exista demanda para sus productos y servicios, la resiliencia (Altintas, 2020; Supardi Hadi, 2020; Wishart, 2018; Gomes, 2015), la capacidad de innovar (Loon *et al.*, 2020), la cercanía al cliente, y la capacidad de adaptación y flexibilidad de este tipo de empresas, permitirán su supervivencia por mecanismos de mercado.

La perspectiva académica tradicional sobre la MiPyME

Desde una perspectiva académica, una de las primeras tareas que se debe abordar para propiciar que se apoye eficazmente a este tipo de empresas es explicitar lo que se entiende por una MiPyME y verificar si los atributos que se le atribuyen son correctos, ya que a medida que se verifique la corrección de las hipótesis de las teorías que explican su comportamiento, se dispondrá de mejores instrumentos de gestión y de apoyo a la gestión de este tipo de empresas. De hecho, la

observación de su respuesta ante el cambio institucional generado por la mencionada crisis de la COVID-19 presenta una oportunidad para ajustar y desarrollar la teoría de la MiPyME, para que sea más adecuada para orientar tanto la política pública de impulso a su creación y desempeño, y los sistemas de incentivos que orientan su comportamiento, como las decisiones empresariales que propicien el cumplimiento de sus objetivos particulares.

En este proceso, afortunadamente, no se parte de la nada, existe un considerable *corpus* de conocimiento que, si bien debe ser revisado, establece una base firme desde la cual partir en esta tarea. Así, la concepción tradicional de la MiPyME originada en el Informe Bolton (1971) antes se expresa en el siguiente conjunto de hipótesis:

Hipótesis General: El conjunto de la MiPyME tiene características que lo diferencian del conjunto de las grandes empresas.

Esta hipótesis tiene un carácter prácticamente axiomático, ya que si no se cumpliera no tendría sentido separar su análisis del que se hace para la empresa en términos generales.

Las hipótesis particulares que se exponen a continuación describen a una empresa cuyas características son las propias de los productores que participan de mercados en competencia perfecta y las observadas en la investigación empírica sobre la MiPyME:

- H1' Para pertenecer al conjunto de la MiPyME es requisito suficiente tener un reducido número de empleados.
- H2' Las empresas del conjunto de la MiPyME no tienen capacidad de influir en la fijación de precios de mercado.
- H3' Las empresas del conjunto de la MiPyME son más flexibles que las empresas grandes.
- H4' Las empresas del conjunto de la MiPyME son más ágiles que las empresas grandes.
- H5' Las empresas del conjunto de la MiPyME incurren en costos financieros relativos mayores que las empresas grandes.
- H6' Las empresas del conjunto de la MiPyME incurren en riesgos financieros relativos mayores que las empresas grandes.

- H7' Las empresas del conjunto de la MiPyME innovan de forma incremental.
- H8' La esperanza de vida de las empresas está determinada por su tamaño.

Estas hipótesis han sido ampliamente abordadas en la literatura especializada sobre la MiPyME y de hecho cuentan con un sólido respaldo empírico. En ese sentido, en este trabajo no se sugiere que deban ser sustituidas por otras. Sin embargo, aun cuando la evidencia empírica, particularmente la de corte cuantitativo, muestra soporte a su validez, no describen adecuadamente a todas las empresas del sector. El análisis de tópicos como la ventaja competitiva de la MiPyME, las empresas *start up*, *spin off* de origen universitario e incluso el surgimiento de plataformas como forma empresarial, ha conducido a la identificación de anomalías que, como se expondrá con más amplitud en el próximo apartado, cuestionan que la teoría basada en dichas hipótesis represente una explicación general de la MiPyME. En todo caso, expresa un caso particular de empresas de este tipo, aun cuando sea el mayoritario. Para incorporar en esta teoría subconjuntos de MiPyME que disponen de poder de mercado monopolístico, capacidad de fijar los precios de mercado, utilización intensiva y disruptiva de tecnología, etc., se requiere incorporar un conjunto adicional de hipótesis, potencialmente en conflicto con las anteriores. Esta tarea, que en un período “normal” se realizaría siguiendo la parsimonia propia de la investigación académica, en un momento de crisis como el actual no puede hacerse. En cierta forma, se justifica un mayor nivel de audacia, aun cuando esto implique que se asuma que el riesgo de error sea mayor, ya que posiblemente el comportamiento de las empresas que sobrevivan a la crisis y se adapten a la nueva normalidad no pueda ser explicado completamente desde la perspectiva de las hipótesis tradicionales sobre la MiPyME.

Hacia una nueva teoría de la MiPyME

Ya con antelación a la pandemia originada por la COVID-19 y a esta nueva crisis financiera, en el ámbito de la investigación en empresa se empezaron a manifestar algunos elementos que podrían considerarse, en términos de Kuhn (2013), anomalías que evidenciaban un cierto nivel de crisis en el desarrollo del paradigma.

Los resultados empíricos obtenidos en diversos trabajos, en particular los asociados a ciertos conjuntos de empresas particularmente intensivos en el uso de tecnologías disruptivas, así como el desarrollo y proliferación de robots y en particular de autómatas informáticos (*bots*) asociados al uso de inteligencia artificial, *Big Data* y otras tecnologías ponen de manifiesto la posibilidad (al menos teórica) de que existan grandes empresas con un número muy reducido de empleados, pues incluso funciones como la gestión misma podrían ser automatizadas.

En la clasificación oficial mexicana de empresas, la estratificación por tamaño se realiza siguiendo dos criterios, el número de empleados y las ventas anuales (tabla 1).

Tabla 1

Estratificación de las empresas en México (a partir de junio de 2009)

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

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

Fuente: *Diario Oficial de la Federación*, 30 de junio de 2009.

Siguiendo los criterios de la Secretaría de Economía publicados en el *Diario Oficial de la Federación*, el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10 % + (Monto de Ventas Anuales) X 90 %, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría. Al realizarse el cálculo utilizando los datos del Censo Económico 2019 encontramos que existen diferencias entre el número de empresas de cada estrato si se calculan siguiendo el criterio de empleados o el de ventas:

Tabla 2
Estratificación de las empresas en México según criterios de número de empleados o de monto de ventas, con datos del Censo 2019

Nacional									
	Estratos			Tamaño por Empleados			Total general		
	micro	pequeña	grande	micro	mediana	grande	confidencialidad		
Tamaño por Ventas	micro	4,524,441	25,285	8					
	pequeña	41,821	156,605	18,148	14,213			230,787	
	mediana	15	598	4,990	3,368			8,971	
	grande	250	108	1,898	7,604			9,860	
	confidencialidad						805	805	
	Total general	4,566,527	182,596	25,044	25,185		805	4800157	
Jalisco									
	Estratos			Tamaño por Número de Empleados			Total general		
	micro	pequeña	grande	micro	mediana	grande	Confidencial		
Tamaño por Ventas	micro	305,573	1,922	6	3			307,504	
	pequeña	4,203	17,033	1,669	1,173			24,078	
	mediana	0	99	338	169			606	
	grande	11	0	176	353			540	
	Confidencial						2,392	2,392	
	Total general	309,787	19,054	2,189	1,698		2,392	335120	

Fuente: Elaborado por el Dr. Moisés Alejandro Alarcón Osuna.

Este cálculo pone de manifiesto la existencia de empresas micro, por ejemplo, que tienen comportamiento en ventas propio de empresas grandes, y también que algunas empresas que por su número de empleados se clasifican en el estrato de grandes empresas, por ventas serían inclusive microempresas. Las implicaciones de esta situación se discutirán más ampliamente en el capítulo de resultados de este libro.

En cualquier caso, estos hallazgos ponen de manifiesto que el criterio básico de pertenencia al conjunto de la MiPyME —un reducido número de empleados— es un indicador imperfecto. Sin embargo, todavía no se dispone de ningún otro criterio de “pequeñez” que pueda ser utilizado de forma homogénea para estratificar a las empresas por su tamaño. El problema principal de esta situación es que sin un criterio claro, objetivo y cuantificable, como el número de empleados, no es posible separar las empresas del conjunto de la MiPyME del de las empresas grandes, y de hecho esta situación será cada vez más evidente, aun cuando en este momento pueda parecer anecdótica.

Aún sin contar con ese criterio clave que pueda dar origen a un nuevo periodo de ciencia normalizada, la situación generada por la necesidad de gestionar la crisis post COVID-19 nos obliga a encontrar la forma de avanzar en el estudio de la respuesta adaptativa de la MiPyME aún sin un criterio específico de qué es una MiPyME, con la expectativa puesta en aportar elementos para alcanzar un nuevo paradigma normalizado, pero de forma más inmediata, para aportar elementos que permitan contribuir al desempeño de las empresas en un entorno particularmente turbulento.

Una solución intermedia, que no resuelve el problema, pero permite manejarlo, es dividir al conjunto de la MiPyME en dos subconjuntos, el de empresas tradicionales que responden a las hipótesis antes mencionadas y el de empresas emergentes, cuyo comportamiento se encuentra situado entre el de la MiPyME tradicional y el de la gran empresa. El reconocimiento de este conjunto diferenciado de empresas, obliga a la incorporación de nuevas hipótesis en el estudio de la MiPyME y en algunos casos a establecer hipótesis alternativas a las tradicionales:

- H0' El conjunto de la MiPyME está formado por diversas tipologías de empresas con características diferenciadas.
- H1' Las empresas del conjunto de la MiPyME se dividen en diversas tipologías asociadas a su nivel de:
 - H1.1' Uso de tecnología.
 - H1.2' Uso de innovaciones disruptivas.
 - H1.3' Vinculación con centros de innovación tecnológica.
 - H1.4' Participación en nicho de mercado.
 - H1.5' Disposición de recursos y capacidades estratégicos.
 - H1.6' Madurez.
- H2' Las empresas del conjunto de la MiPyME que utilizan intensivamente algunos de los siguientes atributos tienen un mejor desempeño que las empresas que no lo hacen.
 - H2.1' Uso Intensivo de tecnología.
 - H2.2' Uso de innovaciones disruptivas.
 - H2.3' Vinculación con centros de innovación tecnológica.
 - H2.4' Participación en nicho de mercado.
 - H2.5' Disposición de recursos y capacidades estratégicos.
 - H2.6' Madurez.
- H3' Existen tipologías dentro del conjunto de la MiPyME que cumplen con el requisito de tener un reducido número de empleados con un comportamiento y desempeño propio de empresas grandes.
- H4' Las características de los emprendedores y empresarios afectan directamente los microfundamentos de las capacidades de la empresa.

Estas hipótesis explicarían el comportamiento de empresas del conjunto de la MiPyME que pueden ser consideradas anómalas, y que en el análisis cuantitativo de este conjunto empresarial serían eliminados como *outliers*, pero al mismo tiempo podrían ser las que dispongan de las características adecuadas para sobrevivir la crisis y adaptarse a la nueva normalidad. Sin embargo, en términos formales aún falta más análisis para la integración de ambos conjuntos

de hipótesis en un todo coherente y para resolver la clasificación de firmas que en base a su posición tecnológica, con un nivel muy reducido de empleados y de activos podrían ser clasificadas simultáneamente como parte del conjunto de la MiPyME o como grandes empresas multinacionales.

La respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis

Este trabajo aborda la respuesta adaptativa de la MiPyME ante la crisis, en un marco de cambio institucional generado por la pandemia de la COVID-19, con el objetivo de obtener evidencia que permita avanzar tanto en el desarrollo de una nueva teoría de la MiPyME como en la generación de señales que faciliten a los tomadores de decisiones públicos y privados una mejor gestión de la crisis, con el fin de fortalecer a las empresas del conjunto de la MiPyME, tanto de forma individual como agregada. De la supervivencia de la MiPyME depende en buena medida el mantenimiento del empleo y con ello de los medios de vida de muchas personas.

¿Cuál es la respuesta estratégica de la empresa ante la crisis? Diversos autores como Anand *et al.* (2020), Eggers (2020), Kottika (2020), Kuckertz *et al.* (2020), Papadopoulos, Baltas y Balta (2020) y Wenzel, Stanske y Lieberman (2020) han abordado diversos aspectos de la respuesta estratégica de este conjunto empresarial. Entre estos trabajos la propuesta más amplia la realizan Wenzel, Stanske y Lieberman (2020), quienes analizan el conjunto de artículos publicados en las revistas de la Strategic Management Society (SMS) que abordan cómo las empresas responden a las crisis, considerando estas como los cambios que los miembros de la empresa perciben como repentinos, inesperados y masivamente disruptivos. Sus resultados sugieren que existen cuatro estrategias para responder a la crisis: reducción, perseverancia, innovación y salida.

Wenzel, Stanske y Lieberman (2020) señalan que la estrategia de reducción tiene que ver con la reducción de costos que potencial-

mente limitan el alcance de las actividades de la empresa, mientras que la estrategia de perseverancia se relaciona con el mantenimiento de las actividades de la empresa en tiempos de crisis, mediante el financiamiento de la deuda y el consumo de los recursos disponibles. La estrategia de innovación consiste en la renovación estratégica en respuesta a la crisis. La estrategia de salida se refiere a la interrupción de las actividades de la empresa.

Esta última estrategia, en cierta forma es coherente con las hipótesis de comportamiento de la MiPyME señaladas anteriormente. Wenzel, Stanske y Lieberman (2020) remarcan que si bien la salida de una empresa de una actividad usualmente se considera como resultado de la falta de rentabilidad, también puede ser una respuesta estratégica a una crisis. Específicamente, señalan que las salidas del mercado liberan recursos comprometidos por la empresa que pueden, luego, ser reutilizados para buscar oportunidades generadas por la crisis. En este sentido, una salida no es necesariamente una manifestación del fracaso empresarial, y tampoco es necesariamente el último recurso cuando fallan las otras respuestas estratégicas a la crisis. En cambio, una salida puede ser una respuesta estratégica potencialmente valiosa para afrontar la crisis en cualquier momento. La MiPyME, dadas sus características de flexibilidad, capacidad de ajuste a bajo costo y cercanía al mercado cuenta con atributos que le permiten seguir esta última estrategia, donde el recurso estratégico que se preserva es el empresario mismo y los activos intangibles que soporta, como sus redes de relaciones, conocimiento del mercado, etcétera.

La propuesta de Wenzel, Stanske y Lieberman (2020) no establece criterios que señalen cuál será el comportamiento de las empresas en términos del seguimiento de alguna de las estrategias identificadas en su análisis, pero sobre la base de sus hallazgos es posible realizar una propuesta orientada a la identificación *ex-ante* del comportamiento estratégico que tendrá la MiPyME ante una crisis. Disponer de dichos criterios podría contribuir a mejorar el desempeño del sector y a propiciar que las políticas de reactivación de la economía sean más eficientes y oportunas.

En este trabajo se proponen dos hipótesis sobre el comportamiento estratégico de la empresa ante las crisis. Dado el contexto coyuntural y de imposibilidad de evaluar el efecto en el largo y mediano plazo de la crisis en la MiPyME, en este trabajo las hipótesis se expresarían de la siguiente forma:

- *Hipótesis A'* El nivel tecnológico del sector y de la empresa dentro de este condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19.
- *Hipótesis B'* Las capacidades de la empresa condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19.

En la figura 2 se relacionan las estrategias de respuesta ante la crisis propuestas por Wenzel, Stanske y Lieberman (2020) con las hipótesis propuestas. Sin embargo, tomando en consideración la enorme variación en el comportamiento de los distintos subgrupos de empresas que forman parte del conjunto de la MiPyME, para facilitar la evaluación se consideró conveniente agrupar las distintas manifestaciones de las capacidades empresariales y de utilización de la tecnología con indicadores comunes para esos aspectos, ya que en cada empresa estas variables se manifiestan y denominan de forma diferente.

Figura 2

Relación entre el índice de intensidad tecnológica y el índice de capacidades empresariales como determinante de la respuesta estratégica de la empresa ante las crisis

Índice de Intensidad tecnológica (T)	↑	Reducción (T+, C-)	Innovación (T+, C+)
		Salida (T-, C-)	Perseverancia (T-, C+)
		Índice de capacidades empresariales (C) →	

Fuente: Elaboración propia. Esta figura expresa que la intensidad tecnológica y las capacidades de la empresa determinan el tipo de respuesta estratégica de la MiPyME ante una crisis.

Por este motivo, en la figura antes señalada las hipótesis se incorporan mediante el establecimiento de Índices:⁶ En un eje se encuentra el índice de intensidad tecnológica en que se integra el efecto del uso de la tecnología en la empresa así como su posición relativa en el sector y del sector en la economía respecto al uso de tecnología. En el otro eje se encuentra el índice de capacidades empresariales que integra diversas variables soportadas por la Teoría de Recursos y Capacidades (Fong, Flores y Cardoza, 2017; Fong, 2017) y en la literatura reciente sobre la respuesta estratégica de la PyME ante las crisis (Anand *et al.*, 2020; Eggers, 2020; Kottika, 2020; Kuckertz *et al.*, 2020; Papadopoulos, Baltas y Balta, 2020). El índice de capacidades integra en particular la capacidad de absorción de conocimiento y de gestión financiera ya que se considera que condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante una crisis de las dimensiones de la pandemia generada por el SARS-CoV-2. Pero también considera aspectos como el nivel de madurez de la empresa.

Los índices antes señalados se diseñaron de forma tal que fueran consistentes con lo establecido en la Teoría de Recursos y Capacidades y con observaciones empíricas como la realizada por el ITC (2020), que expresan que las dotaciones particulares de recursos y capacidades de la empresa determinan el tipo de respuesta estratégica que estas pueden desplegar ante una crisis. Las empresas con dotaciones limitadas de recursos y capacidades probablemente no dispongan de activos suficientes para responder ante cambios disruptivos asociados a la crisis, y deban suspender su actividad, mientras que las que disponen de mayores dotaciones pueden permitirse realizar diversas estrategias de respuesta ante la crisis que implican un mayor compromiso de recursos. Si bien todos los recursos y capacidades disponibles afectan el potencial de actuación estratégico de la empresa, cada uno de ellos afecta de forma diferente. Así, que la empresa disponga de capacidades financieras fuertes (gestión de tesorería, de obtención de crédito o ayudas, etcétera) facilita que

6 Ver capítulo “Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular”.

pueda perseverar en su estrategia o realizar las inversiones necesarias para innovar. Por otra parte, entre mayor es el nivel tecnológico de la empresa más viable es que realice innovaciones adaptativas e inclusive disruptivas, ya que en el desarrollo de capacidades tecnológicas se observa una cierta dependencia de la ruta estratégica seguida previamente, además de la naturaleza acumulativa e idiosincrásica de este tipo de activo.

En estos términos, tomando como criterio el monto de recursos y capacidades necesario para llevar a cabo las distintas estrategias señaladas por Wenzel, Stanske y Lieberman (2020), yendo de menor a mayor compromiso, la secuencia de estrategias potenciales sería la siguiente: salida, reducción, perseverancia e innovación, tal como se expresa en la figura 2. Esta perspectiva tiene dos implicaciones. La primera es desde la perspectiva de la política pública, dependiendo del tipo de apoyo que se preste al sector de la MiPyME se inducirán distintas respuestas estratégicas: si se busca que la salida de la crisis sea a través de la innovación, el apoyo de corte financiero que se preste a las empresas debe ser complementado con transferencias tecnológicas. La segunda es que las dotaciones de recursos y capacidades de la empresa explican qué estrategias de respuesta ante la crisis pueden seguir, no cuáles efectivamente deciden seguir, ya que el comportamiento final de las empresas es en respuesta a las características particulares del entorno en que actúa. Aun contando con la mejor de las dotaciones de recursos y capacidades para persistir o innovar, si existe un imperativo legal que impida la actividad, la empresa deberá asumir una estrategia de suspensión. Si dicha situación es prolongada, posiblemente su salida sea definitiva.

El uso del concepto capacidades en su aplicación en el análisis de la MiPyME presenta una cierta complejidad ya que suele referirse a macro fenómenos estratégicos que involucran el concurso de múltiples recursos, mientras que en la mayor parte de las empresas de este conjunto las decisiones estratégicas recaen en una sola persona o un conjunto reducido de gestores que abordan estas tareas desde el día a día. Para gestionar esta disociación entre el nivel de análisis macro

y micro, en este trabajo se aborda el análisis de las capacidades desde la perspectiva de sus microfundamentos (Versailles y Foss, 2019; Wilkens y Sprafke, 2019; Felin, Foss y Ployhart, 2015).

Posteriormente, en la segunda parte de este libro se expone la estrategia seguida para verificar la corrección de las hipótesis antes señaladas, pero antes de concluir con este capítulo resulta interesante observar el comportamiento estratégico de la MiPyME a escala global, identificado en la Encuesta de Impacto Empresarial COVID-19 del ITC.

El ITC establece en su análisis tres estrategias: retirada, resiliencia y agilidad, que tienen una equivalencia bastante clara con las categorías identificadas teóricamente por Wenzel, Stanske y Lieberman (2020). Así, la estrategia de retirada puede asimilarse a las estrategias de salida, la de resiliencia a la de persistencia en el modelo de negocio, y la de agilidad a la de innovación, puesto que ambas implican procesos de transformación de la empresa. El ITC no incluye la categoría de reducción de forma explícita, pero la integra como parte de la estrategia de resiliencia, asociada a la primera fase de la crisis.

En cuanto a la evidencia empírica, el ITC señala los siguientes hallazgos: aproximadamente el 20 % de las empresas que respondieron a la encuesta del ITC COVID-19 adoptaron una estrategia de retirada. Las empresas exportadoras tuvieron significativamente menos probabilidades de adoptar este tipo de enfoque que las que atienden el mercado nacional. Esta observación otorga soporte a la hipótesis B de este trabajo, ya que las empresas internacionalizadas del conjunto de la MiPyME deben disponer de capacidades tanto para atender los mercados locales como para atender los foráneos, lo cual implica una mayor disposición de este tipo de activos.

Alrededor del 59 % de las empresas adoptaron una estrategia de resiliencia para hacer frente al coronavirus.

El ITC (2020) señala que las empresas resilientes están superando la pandemia con su forma básica intacta.

Aproximadamente el 21 % de las empresas que respondieron a la encuesta adoptaron una estrategia de agilidad para hacer frente a

la pandemia. El ITC remarca que existe una ventaja en ser pequeño, porque es más fácil para las pequeñas empresas tomar decisiones rápidas y desarrollar nuevos productos. Lo que pueden carecer en productividad, lo ganan en agilidad. De hecho, la encuesta del ITC COVID-19 revela que las empresas pequeñas y medianas tenían muchas más probabilidades de adoptar respuestas ágiles a la crisis que las empresas más grandes. Al mismo tiempo, sin embargo, estaban un poco más inclinadas a adoptar estrategias de retirada que las empresas más grandes. La figura 3 expresa estos datos.

Si adaptamos esta evidencia al modelo propuesto por Wenzel, Stanske y Lieberman (2020), los resultados serían los siguientes (asumiendo el supuesto de que las empresas que han realizado una estrategia de reducción en la primera fase de la crisis lo han hecho con la expectativa de volver a su modelo de negocio anterior):

Figura 3

Porcentaje de empresas del conjunto de la MiPyME que siguieron las distintas respuestas estratégicas de la empresa ante las crisis según Wenzel, Stanske y Lieberman (2020)

Índice de intensidad tecnológica (T) ↑	Reducción (T+, C-) ¿?	Innovación (T+, C+) 21 %
	Salida (T-, C-) 20 %	Persistencia (T-, C+) +59 %
	Índice de capacidades empresariales (C) →	

Fuente: Con datos del ITC en relación entre índice de intensidad tecnológica y de capacidades empresariales. Esta figura expresa que la intensidad tecnológica y las capacidades de la empresa determinan el tipo de respuesta estratégica de la MiPyME ante una crisis.

Estos datos nos permiten ampliar la prueba empírica que se propone en este libro, para además de verificar la corrección de las hipótesis antes señaladas, comparar, en cierta medida, el comportamiento de la MiPyME en empresas de Jalisco y México con lo que se observa a escala global, y también identificar el comportamiento de empresas que a pesar de tener como objetivo el mantenimiento del modelo

de negocio, debido a la duración mucho más larga de la crisis que lo originalmente considerado, encontrarán en su versión reducida su nueva normalidad.

En cualquier caso, más que la frecuencia con que las empresas del conjunto de la MiPyME eligen seguir una estrategia de salida, reducción, persistencia o innovación, lo relevante para este trabajo es la identificación de las variables y procesos que inciden en la determinación de su comportamiento estratégico, y que explican por qué salen, reducen, persisten o innovan en su modelo de negocios. El diseño metodológico que se sigue en este libro para abordar estas cuestiones se describe en el capítulo “Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19” y se basa en este soporte teórico.

Conclusiones

El empleo y la calidad de vida de las personas dependen significativamente de la salud de la MiPyME; en cierta forma el futuro de la economía mundial dependerá en gran medida de cómo estas logren superar la COVID-19 y adaptarse a la nueva normalidad. Cómo conseguir la reactivación de la economía en el escenario post-pandémico es una cuestión crucial que requiere de los esfuerzos de todos los sectores, incluyendo el académico, y, de hecho, este trabajo pretende contribuir al debate de dicho objetivo.

Con la intención de generar elementos de apoyo al desempeño de la MiPyME que impulsen su potencial de adaptación exitosa a las nuevas condiciones del entorno económico social e institucional, en este capítulo se aborda la actualización de las explicaciones que tenemos sobre su naturaleza y comportamiento.

El primer aspecto a resaltar es que contrariamente a la idea intuitiva que se tiene de lo que es la MiPyME, esta no constituye un conjunto homogéneo, sino que está formado por distintos subconjuntos de empresas diferenciados, que responden a los incentivos

del entorno desde perspectivas también diferenciadas. De hecho, la evidencia empírica sobre su respuesta ante la COVID-19 según el ITC pone de manifiesto la existencia de ciertas variables que influyen en su estrategia adaptativa ante la crisis. Entre ellas se encuentran las siguientes: el nivel tecnológico, el nivel de capacidades acumuladas en la empresa asociadas a la edad, exposición a la competencia internacional, acceso a la financiación y la agilidad asociada a su capacidad de innovar mediante la obtención de conocimiento externo.

El segundo aspecto a resaltar es la necesidad de desarrollar mejores explicaciones del comportamiento de la MiPYME, que sean capaces de incorporar a las nuevas formas de empresa que han surgido como resultado de la revolución tecnológica que se experimenta actualmente. Muchas de estas nuevas formas empresariales, si bien por su número de empleados pertenecen al conjunto de la MiPyME, presentan un comportamiento anómalo respecto a las teorías dominantes sobre su comportamiento. Sin una teoría vigente sobre la MiPyME resulta conflictivo realizar propuestas para impulsar su desempeño y facilitar su supervivencia durante la crisis y su ajuste a la nueva normalidad.

El desarrollo de una mejor explicación sobre el comportamiento de la MiPyME que la actual, depende de la forma en que los fenómenos asociados a las nuevas formas de MiPYME puedan ser incorporados en la teoría. En el caso mexicano los datos empíricos evidencian dicho fenómeno. En este sentido, este capítulo discute las hipótesis fundacionales de la teoría sobre la MiPyME y propone un conjunto adicional de hipótesis necesarias para incorporar y explicar el comportamiento de dichas nuevas tipologías dentro de la teoría de la MiPyME.

En cualquier caso, la existencia de estas nuevas tipologías de organización no necesariamente niegan la validez del conocimiento acumulado en esta disciplina respecto a formas de empresa más tradicionales, pero establece la necesidad de ampliar la capacidad explicativa de la teoría para incluir un nuevo ámbito de investigación cuya importancia podría ser creciente, en la medida en que el efecto

impulsor en el uso intensivo de tecnología que ha traído la pandemia se consolide y generalice.

Sobre la base de la propuesta de nueva teoría sobre la MiPyME que se presenta en este capítulo, se establecen dos hipótesis que explican el comportamiento estratégico de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: la primera señala que el nivel tecnológico del sector y de la empresa dentro de este condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19, mientras que la segunda establece que las capacidades de la empresa condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19. La validación de las hipótesis propuestas contribuirá tanto a la construcción de la nueva teoría de la MiPyME como al entendimiento de los determinantes del comportamiento estratégico de la MiPyME frente a la COVID-19, tanto si su estrategia conduce a la salida o la reducción de su negocio, como a su persistencia o a la búsqueda de innovación para adaptarse a la nueva normalidad.

Finalmente, es importante mencionar que a partir de este debate teórico y la propuesta de hipótesis sobre este comportamiento estratégico de la MiPyME ante la COVID-19 se estableció la prueba empírica que se presenta posteriormente y se diseñaron los instrumentos y la estructura de los casos que componen el estudio empírico presente en la segunda parte del libro.

En cuanto al soporte empírico a esta propuesta, los hallazgos sobre la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis COVID-19, que se exponen posteriormente, si bien son aún limitados, ponen de manifiesto la importancia de esta cuestión y la necesidad de más investigación una vez que el escenario post-COVID-19 se clarifique. De hecho, una de las limitaciones de este trabajo es su carácter coyuntural, que tiene que ver con la naturaleza de análisis de la respuesta de la MiPyME ante cambios en su entorno institucional que aún no están completamente definidos. En este momento aún no es claro el equilibrio al que se llegará en la “nueva normalidad” ni es posible observar el comportamiento libre de las empresas cuando no existan imperativos legales limitando su respuesta estratégica.

Referencias

- Adams, P.; Fontana, R. & F. Malerba (2017), “Bridging Knowledge Resources: The Location Choices of Spinouts”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(2).
- Ahlstrom, D.; Arregle, J.; Hitt, M. A.; Qian, G.; Ma, X. & D. Faems (2020), “Managing Technological, Sociopolitical, and Institutional Change in the New Normal”, *Journal of Management Studies*, 57(3), pp. 411-437.
- Altintas, G. (2020), “La capacité dynamique de résilience: L’aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement”, *Management Avenir*, (1), pp. 113-133.
- Anand, P.; Ferrer, B.; Gao, Q.; Nogales, R. & E. Unterhalter (2020), “COVID-19 As a Capability Crisis: Using the Capability Framework to Understand Policy Challenges”, *Journal of Human Development and Capabilities*, 21(3), pp. 293-299.
- Beraza, J. M y A. Rodríguez (2012), “Conceptualización de la *spin-off* universitaria: Revisión de la literatura”, *Economía Industrial*, 384, pp. 143-152.
- Burns, Paul (1996), “Introduction: The Significance of Small Firms”, en *Small Business and Entrepreneurship*, Macmillan Business.
- Caloffi, A.; Mariani, M.; Mattei, A. & F. Mealli (2020), “What Kinds of R&D Consortia Enhance SMEs Productivity? A Hierarchical Bayesian Approach for the Analysis of a Regional Innovation Policy”, *Papers in Regional Science*, 99(1), pp. 25-53.
- Carayannis, E. G.; Rogers, E. M.; Kurihara, K. & M. M. Allbritton (1998), “High-technology Spin-offs from Government R&D Laboratories and Research Universities”, *Technovation*, 18(1), pp. 1-11.
- Casalet, M. & F. Stezano (2009), *Cambios institucionales para la innovación: Nuevos instrumentos de política científica y tecnológica. El caso del consorcio xignux-CONACyT*.
- Cavusgil, S. T. & G. Knight (2015), “The Born Global Firm: An Entrepreneurial and Capabilities Perspective on Early and Rapid Internationalization”, *Journal of International Business Studies*, 46(1), pp. 3-16.
- Das, M.; Kalemli-Özcan, B.; Puy, D. y L. Varela (s/f), “Riesgo de deuda oculta en mercados emergentes. Project Syndicate”. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/opinion/Riesgo-de-deuda-oculta-en-mercados-emergentes-20200520-0137.html>. Consultado: mayo 20, 2020.

- Diario Oficial de la Federación* (2009), “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas”. Disponible en: https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.
- Eggers, F. (2020), “Masters of Disasters? Challenges and Opportunities for SMEs in Times of Crisis”, *Journal of Business Research*, 116, pp. 199-208.
- Estella, F. D. (2020), “La regulación de los mercados en la era digital: ¿quovadis, Europa? CEFLegal”, *Revista Práctica de Derecho. Comentarios y Casos Prácticos*, (229), p. 1.
- Felin, T.; Foss, N.J. & R. E. Ployhart (2015), “The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory”, *Academy of Management Annals*, 9(1), pp. 575-632.
- Fong-Reynoso, C. (2017a), *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial*, Ed. Universidad de Guadalajara. Disponible en: <http://www.cucea.udg.mx/administra/publicaciones/portadas/pdf/Competitividad-e-internacionalizacion-EBOOK.pdf>.
- Fong-Reynoso, C.; Flores-Valenzuela, K. E. & L. M. Cardoza-Campos (2017), “La Teoría de Recursos y Capacidades: un análisis bibliométrico”, *Nova Scientia*, 9(19), pp. 411-440. Disponible en: <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>.
- Gomes, R. (2015), “Resilience and Enterprise Architecture in SMEs”, *JIS-TEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(3), pp. 525-540.
- Guerrero, M. & D. Urbano (2014), “Academics’ Start-up Intentions and Knowledge Filters: An Individual Perspective of the Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship”, *Small Business Economics*, 43(1), pp. 57-74.
- Hajiyev, N. O.; Huseynov, R. A. & A. A. Huseynov (2020), “Assessment of the Role of Small and Medium Entrepreneurship in Creating New Jobs”, *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 4, pp. 391-399.
- Huidobro, M. A. M.; Vera, A. D. C. & M. M. Aranda (2020), “Estrategias del sector público y privado para la implementación de la industria 4.0 en México, UPIICSA”, *Investigación Interdisciplinaria*, 6(1), pp. 13-31.
- International Monetary Fund (2019), *Global Financial Stability Report: Lower for Longer*, Washington, D.C., octubre.
- (2020), *Global Financial Stability Overview*, Chapter 1: “Markets in the Time of COVID-19”, Washington, D.C., abril.

- International Trade Centre (2020), *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business*, Ginebra, ITC.
- Jacobides, M. G. & D. Atkinson (2019), “El futuro son las plataformas”, *Harvard Deusto Business Review*, (285), pp. 6-10.
- Julien, P. A. (1998), *The State of the Art is Small Business and Entrepreneurship*, pp. 1-45, Ashgate, Aldershot.
- Kottika, E.; Özsoyner, A.; Rydén, P.; Theodorakis, I. G.; Kaminakis, K.; Kottikas, K. G. & V. Stathakopoulos (2020), “We Survived This! What Managers Could Learn From SMEs Who Successfully Navigated the Greek Economic Crisis”, *Industrial Marketing Management*, 88, pp. 352-365.
- Kuckertz, A.; Brändle, L.; Gaudig, A.; Hinderer, S.; Reyes, C. A. M.; Prochotta, A. & E. S. Berger (2020), “Startups in Times of Crisis—A Rapid Response to the COVID-19 Pandemic”, *Journal of Business Venturing Insights*, e00169.
- Kuhn, T. S. (2013), *La estructura de las revoluciones científicas*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Loon, M.; Otaye-Ebede, L. & J. Stewart (2020), “Thriving in the New Normal: The HR Microfoundations of Capabilities for Business Model Innovation. An Integrated Literature Review”, *Journal of Management Studies*, 57(3), pp. 698-726.
- Monferrer, D.; Blesa, A. & M. Ripollés (2015), “Born Globals Through Knowledge-based Dynamic Capabilities and Network Market Orientation”, *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), pp. 18-36.
- Papadopoulos, T.; Baltas, K. N. & M. E. Balta (2020), “The Use of Digital Technologies by Small and Medium Enterprises During COVID-19: Implications for Theory and Practice”, *International Journal of Information Management*, pp. 102-192.
- Paul, J. & A. Rosado-Serrano (2019), “Gradual Internationalization vs Born-Global/International New Venture Models: A Review and Research Agenda”, *International Marketing Review*, 36, pp. 830-858.
- Pratt, A. & T. E. Virani (2015), “The Creative SME: A Cautionary Tale”, *Creativeworks London Working Paper Series*, 14. Disponible en: <http://qmro.qmul.ac.uk/xmlui/handle/123456789/12430>.
- Ravina-Ripoll, R.; Marchena Domínguez, J. y M. A. Montañés-Del Río (2019), “Happiness Management en la época de la Industria 4.0”, *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), pp. 189-202. Disponible en: <https://doi.org/10.17163/ret.n18.2019.01>.

- Storey, D. J. (1994), *Understanding the Small Business Sector*, Londres, Routledge 11 New Fetter Lane.
- Supardi, S. & S. Hadi (2020), “New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review”, *Journal of Xi’an University of Architecture & Technology*, 12(5), pp. 4068-4076.
- Tonge, J. (2001), “A Review of Small Business Literature Part 1: Defining the Small Business”, *Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series*. Disponible en: https://e-space.mmu.ac.uk/1643/1/tonge%20wp01_18.pdf.
- Torrès, O. & P. Julien (2005), “Specificity and Denaturing of Small Business”, *International Small Business Journal*, 23(4), pp. 355-377.
- Urbasos, I. (2020), “La nueva guerra de precios petroleros”, *Global Affairs STRATEGIC STUDIES*. Disponible en: <https://www.unav.edu/web/global-affairs/detalle/-/blogs/la-nueva-guerra-de-precios-petroleros>.
- Vermeulen, B.; Pyka, A. & P. P. Saviotti (2020), “Robots, Structural Change, and Employment: Future Scenarios”, *Handbook of Labor, Human Resources and Population Economics*, pp. 1-37.
- Versailles, D. W. & N. J. Foss (2019), “Unpacking the Constituents of Dynamic Capabilities: A Microfoundations Perspective”, *Management International*, 23(4), pp. 18-29.
- Wenzel, M.; Stanske, S. & M. B. Lieberman (2020), “Strategic Responses to Crisis”, *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.3161.
- Wilkens, U. & N. Sprafke (2019), “Micro-variables of Dynamic Capabilities and How They Come into Effect – Exploring Firm-specificity and Cross-firm Commonalities”, *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 23(4), pp. 30-49. Disponible en: <https://doi.org/10.7202/1066068ar>.
- Wishart, M. (2018), “Business Resilience in an SME Context: A Literature Review”, Enterprise Research Centre. Disponible en: <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/publications/business-resilience-sme-context-literature-review/>.

2

COVID-19 Y TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO INSTITUCIONAL DE LA MIPYME

LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA
ocampo.f@cucea.udg.mx

Resumen

En el presente capítulo se presenta una revisión teórica del impacto que ha tenido la emergencia sanitaria sobre el entorno institucional en el que operan las MiPyMES mexicanas, enfatizando cómo la llegada de la “nueva normalidad” ha impactado en estructuras que se consideraban estables como los hábitos de compra de los consumidores, las estrategias para la comercialización de productos y servicios y la transformación del mercado laboral. La revisión documental muestra evidencia de que los cambios observables en el entorno institucional exigen un proceso de adaptación de las empresas que busquen mantenerse en el mercado.

Palabras clave: entorno institucional, MiPyME, COVID-19.

Introducción

El fenómeno COVID-19 ha generado enormes costos humanos alrededor del mundo. Esto ha motivado que la protección de vidas se tenga que dar por medio de sistemas sanitarios y aislamiento de personas, confinamientos y cierre de actividades económicas. Esto ha afectado severamente a las economías de todo el mundo. En este sentido, las afectaciones generadas por la pandemia de COVID-19 han trascendido el ámbito de la salud, perjudicando de forma directa la actividad económica y la estabilidad laboral, poniendo en riesgo fuentes de empleo en múltiples sectores que han visto reducida de forma sensible la demanda de sus productos y servicios y, al mismo tiempo, ha propiciado que los ciudadanos vean reducido de forma sensible su ingreso diario.

Como resultado de lo anterior, las proyecciones de crecimiento económico son realmente bajas, con una contracción a nivel mundial de -3 % en el PIB de 2020, tomando en cuenta proyecciones del Fondo Monetario Internacional. Esta contracción supera a otras crisis económicas como la financiera de 2008 y 2009. Según estimaciones del Fondo Monetario Internacional, las economías más avanzadas en el mundo decrecerán a un ritmo de -6.1 %, en tanto que las economías emergentes y en desarrollo decrecerán a un ritmo de -1 %.

La crisis sanitaria de la COVID-19 surgió cuando las economías de América Latina ya mostraban una acentuada vulnerabilidad macroeconómica: en la década 2010-2019 la tasa de crecimiento del producto interno bruto (PIB) de la región se redujo del 6 % al 0.2 %, el desempeño más débil desde 1950 (CEPAL, 2020). En el caso de México, se espera una contracción agregada anual de -9 %. Mientras tanto, en abril-junio de 2020 el PIB se contrajo un 53.2 %, la producción industrial (manufacturas, construcción) cayó en 65.9 %; la agricultura, 9.6 %, y el empleo formal se redujo 3.5 % en términos anualizados (Cañas y Smith, 2020); las exportaciones decrecieron 21.1 % entre mayo de 2019 y mayo de 2020; entre diciembre de 2019 y agosto de 2020 el peso se ha depreciado en 14.7 %. Como

reacción compensatoria, el Banco de México redujo su tasa de interés de referencia (en 50 puntos base) a 5 %.

Sin lugar a duda, la crisis epidemiológica ha generado graves estragos económicos y financieros. Los datos más recientes muestran que la estrategia de contención sanitaria (alargamiento de la curva de contagios y defunciones) no solo provocó un fuerte decremento de la actividad económica, también profundizó la recesión económica en los sectores de las actividades secundarias (en especial la construcción y la manufactura) y la contracción de la inversión fija bruta. Otro impacto significativo está ubicado en la acentuada caída del consumo privado, dado que revela tanto la involución del mercado laboral (pérdida de empleo, reducción de jornadas laborales y, por ende, de sueldos y salarios) como la consecuente pérdida general de bienestar de los hogares.

Así, la economía mexicana presenta una situación particular, pues el producto interno bruto de México ya estaba en una fase de recesión económica antes de la pandemia de COVID-19. Por ello, se torna más complicada la situación económica de este país respecto del resto de los emergentes. Por otra parte, en el contexto de la política pública conocida como “Cuarta Transformación” impulsada por el Gobierno Federal de México se contemplan cambios profundos en distintas instituciones, situación que hace más complejo generar modelos predictivos de comportamiento económico para el país, que permitan proporcionar a las empresas escenarios del entorno económico e institucional en que deberán actuar.

Entorno institucional y empresa

Como se mencionó anteriormente, en este trabajo se explora la respuesta estratégica de la MiPyME ante el cambio en su entorno institucional. Este análisis es más amplio que el que se realiza desde la perspectiva del análisis del entorno de la empresa, ya que los impactos de la crisis actual son más diversos y complejos que los de una

crisis financiera típica, aun considerando su efecto en la economía real. En cierto sentido, el cambio institucional que ya ha generado la pandemia de COVID-19 se asemeja más al de una guerra mundial, que al producido por la crisis financiera de 2008, que solo condujo a cambios institucionales marginales. En este sentido, el presente apartado analiza la naturaleza del cambio institucional generado por la irrupción de la COVID-19 y su impacto en la empresa.

Desde la perspectiva de la teoría económica neoclásica las instituciones son variables exógenas a sus modelos de intercambio, por lo que no influyen en las elecciones económicas de los individuos, y, en consecuencia, su análisis es irrelevante. Sin embargo, se argumenta que si las instituciones llegan a tener algún tipo de repercusión sobre el intercambio económico, este se desvanece a lo largo del tiempo producto de las variaciones en los precios y a la competencia, lo que implica que por encima de las instituciones se impone el mercado.

Así, la Economía Neoclásica sugiere que las instituciones son resultado del intercambio que ocurre en el mercado. En este sentido, se mantienen las que son eficientes en términos del mercado, puesto que la presión competitiva seleccionará las formas de organización más eficientes, como la mejor estructura de derechos de propiedad, el mejor sistema legal, los mejores contratos, etc. (Ayala, 1999). En consecuencia, los teóricos neoclásicos suponen la existencia de un conjunto único de reglas que gobiernan el mercado, por lo cual sus supuestos podrían representar una excesiva simplificación de la realidad.

Así, desde esta perspectiva teórica, el mercado es el encargado de coordinar las elecciones económicas, no hacen falta arreglos institucionales para la coordinación económica entre los individuos y el mercado. Lo anterior responde a que suponen la existencia de competencia perfecta, información completa, costos de transacción nulos, asignación óptima y eficiente de recursos y las elecciones racionales individuales son iguales a la maximización del bienestar social.

El argumento del institucionalismo se basa en que la asignación de recursos requiere mecanismos de coordinación institucional debido a que existen fallas de mercado, costos de transacción

positivos (costos de información, de negociación, de intercambio) e información incompleta. Las instituciones son variables endógenas que permiten alcanzar resultados económicos superiores a los que pudieran derivarse del esfuerzo individual y egoísta, sin las ventajas de la cooperación y la división social del trabajo.

Dentro de tal perspectiva, es fundamental ahondar en el papel de las instituciones en la firma. En este sentido, se evidencia que la Economía Neoclásica ha descuidado aspectos relevantes de la actividad empresarial y su importancia para la economía. Lo anterior debido a que en el análisis neoclásico la firma se reduce a un conjunto de decisiones, acciones y comportamientos automatizados. En esta teoría de precios, la empresa se restringe básicamente a una función de producción y el comportamiento de una firma no es más que la aplicación de diferentes técnicas de maximización. La visión neoclásica concibe a las empresas como “cajas negras” que transforman un conjunto de insumos en un conjunto de productos, aplicando tecnologías de acuerdo con las condiciones en el mercado. Lo cual desconoce la estructura de la empresa y su origen.

Las instituciones pueden definirse como las limitaciones ideadas por las personas para dar forma a sus interacciones (North, 1990), lo que implica que estas se encuentran presentes en todos los ámbitos de operación de la empresa porque van apareciendo conforme esta va desarrollando procesos que le permiten participar del mercado. En este sentido, tras lo expuesto anteriormente, no parece exagerado asumir que se ha entrado en un proceso de cambio institucional al que las firmas deben adaptarse.

Una de las funciones elementales de las instituciones es la reducción de la incertidumbre al presentar marcos de referencia conocidos por los agentes que participan de estas. Esto es precisamente lo que buscan las empresas cuando desarrollan rutinas organizativas que les permiten ejecutar labores en el mercado, haciendo uso de su capacidad de adaptación (Díaz, Urbano & Hernández, 2005). Pese a ello, la exigencia de adecuación organizacional ante el cambio institucional

en un mundo post-coronavirus resulta significativa para todas las empresas y particularmente para la MiPyME.

El enfoque de la economía institucional desarrollado por Douglass North (1990) se refiere a todos los factores o mecanismos construidos por la sociedad para guiar las relaciones al interior de esta o el comportamiento humano en particular. Así, en un sentido amplio, las instituciones pueden definirse como las normas y reglas restrictivas que rigen en la sociedad, condicionando y dirigiendo el marco de relaciones que se producen en ella. Dichas instituciones pueden ser formales como las leyes, reglamentos y normas, o informales como las ideas, creencias, valores y actitudes de las personas, o dicho en un sentido amplio, la cultura de una sociedad determinada. Así, la economía institucional ofrece un acercamiento para estudiar la interacción humana, ya sea formal o informal, en el marco general de unas “reglas de juego” compartidas por los agentes involucrados (Díaz, Urbano & Hernández, 2005; North, 1993).

Dicho lo anterior, resulta comprensible que las instituciones afectan al desempeño económico, ya que el marco institucional existente condiciona, mediante la estructura de incentivos, restricciones, oportunidades y castigos, las acciones de los diversos agentes que actúan en la sociedad. De esta manera, los empresarios y sus empresas, al ser agentes económicos, verán limitadas sus acciones por esta estructura institucional. Las reglas de juego (derechos de propiedad, legislación, ideas, creencias, etc.) afectarán el diseño, creación y desarrollo de las empresas. La incertidumbre es una consecuencia de la gran variedad de problemas y la complejidad de estos que enfrentan los individuos y las distintas opciones posibles para solucionarlos. Considerando escenario de información imperfecta e incompleta además de una racionalidad limitada, las instituciones limitan el conjunto de elecciones que se presentan ante los actores, reduciendo así la incertidumbre (North, 1993). Así pues, mientras que las reglas formales aluden a normas escritas, las limitaciones informales se refieren a los códigos de comportamiento, generalmente no escritos, que complementan las reglas formales. Las dos forman una red

o matriz institucional que configuran las relaciones de todo tipo que se producen en la sociedad.

De acuerdo a North (1991, 1994), la transformación institucional en una economía es el resultado de la interacción entre las instituciones y las organizaciones. Si las instituciones son las reglas del juego en una sociedad, los empresarios y sus empresas son jugadores.

Para los fines de la presente investigación resulta relevante cómo North (1993) identifica cuatro aspectos fundamentales para explicar la adaptación al cambio institucional, como se detalla a continuación:

- a. El agente de cambio. Es el empresario quien decide en las organizaciones. Serán sus percepciones subjetivas las que definirán las opciones que toman.
- b. La fuente u origen del cambio. Son las oportunidades percibidas por los empresarios, las cuales pueden originarse tras cambios en el entorno, como por ejemplo la aparición de una pandemia a escala mundial.
- c. El proceso de cambio. Se produce de una forma incremental. Las economías de escala, los eslabonamientos productivos y las redes que surgen a partir de un entramado institucional dado, crean un balance entre costos y beneficios a favor de las opciones que perpetúan el marco institucional.
- d. La dirección del cambio. Está determinada por la ruta. La alteración de las trayectorias que permitirían mantener el marco institucional es consecuencia de fuentes externas o de efectos no previstos de las políticas de las organizaciones existentes. Esta adaptación de trayectoria en el escenario empresarial está dictaminado por la respuesta estratégica de las organizaciones.

Así, el cambio económico es un proceso continuo y acumulativo que deriva en cambios institucionales que aparecen porque los individuos perciben que les podría ir mejor si renuevan los intercambios (políticos o económicos). Esta percepción puede venir motivada por una causa externa, como la pandemia mundial producida por la COVID-19, pero la causa fundamental del cambio a largo plazo es el aprendizaje.

En definitiva, se puede concluir que el desenvolvimiento de las firmas se encuentra enmarcado en diversas “reglas de juego”, dicho de otra manera, las instituciones son necesarias como mecanismos de coordinación, y surgen porque en el mercado hay fallas que no pueden ser corregidas solo con el mecanismo de precios. Cabe aclarar que las empresas también son instituciones, y que, además, hay instituciones que funcionan como complemento para la formación de las firmas. Las empresas son instituciones debido a que dentro de estas hay reglas, estructura organizacional, contratos, derechos de propiedad, entre otros.

El cambio institucional producido por la COVID-19

Las medidas emprendidas a escala internacional para contener los efectos de la emergencia sanitaria han tenido severas afectaciones en la actividad económica de forma inmediata y además se espera que una vez la situación mejore, la normalidad en la que nos encontraremos será distinta a la que existía antes de la pandemia, exigiendo la adaptación de las empresas.

El impacto inicial de las medidas de aislamiento y distanciamiento social han tenido una doble afectación sobre las empresas a nivel mundial. Por un lado, la oferta se ha visto afectada por el cierre obligatorio de la mayor parte de las unidades productivas consideradas como no esenciales (Huddleston Jr., 2020), a esto se debe sumar que en los casos en donde no se ha tenido una pausa en las actividades, se ha presentado la postergación de inversiones ante la incertidumbre, la ausencia de personal con condiciones de vulnerabilidad ante el virus y finalmente, se debe incluir el efecto de las interrupciones de las cadenas de suministro que puede presentarse tanto en los eslabonamientos a nivel local como internacional (OECD, 2020; Williams, 2020).

Por otra parte, la demanda también se ha visto afectada de manera relevante, no solo por la permanencia de una gran parte de la

población en sus hogares, lo que de entrada puede limitar el consumo a través de canales tradicionales de muchos productos y servicios, sino que además se debe incluir el cambio en los patrones de consumo derivados de un escenario de alta incertidumbre y una posible disminución del ingreso de las familias (OECD, 2020).

Aún y cuando dichos efectos han sido generalizados, los mismos han afectado de forma más decisiva a un amplio segmento de MiPyME, mayoritariamente de supervivencia, que no cuentan con las condiciones para adaptarse a cambios tan significativos en su entorno. Estas suelen ser empresas que brindan condiciones de empleo precarias y sin acceso al crédito (Kliff, Cain Miller & Sanger, 2020).

En este contexto, los ojos de los agentes económicos han volteado a los diferentes órdenes de gobierno en busca de soluciones que permitan mitigar las afectaciones y, al mismo tiempo, ayuden a reactivar la actividad económica. Dichos apoyos pueden tomar la forma de transferencias directas condicionadas o no condicionadas tanto para los individuos como a las empresas, el aumento del gasto público o el otorgamiento de incentivos fiscales (Esteller, 2020; Juárez, 2020; Marín Hernández, 2020; Mullainathan, 2020; Nechepurenko, 2020; OIT, 2020). En cualquier caso, los recursos que se pudieran obtener del sector público podrían representar impulsos temporales, resultando insuficientes ante el tamaño del reto, por lo que la solución tendrá que venir de una reconfiguración de estrategias por parte de las empresas (Medina, 2020; Ordaz Díaz, 2020). La respuesta adaptativa de las organizaciones separará, finalmente, a las unidades económicas que podrán permanecer en el mercado de aquellas que tendrán que retirarse.

Un aspecto de gran relevancia es el sentido mismo o la dirección del cambio que permitiría participar de forma exitosa en el escenario de la nueva normalidad (Aparicio, 2020). En este sentido, no parece existir una única estrategia infalible, sin embargo, la mayor parte de los análisis apuntan a la adopción de las tecnologías de información y la comunicación como parte fundamental de la nueva forma de hacer negocios, integrando dichas herramientas ya sea en los proce-

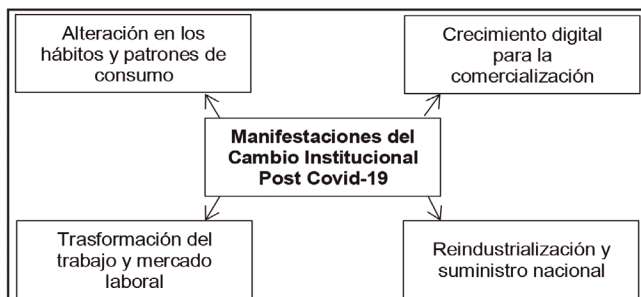
sos productivos mismos con el trabajo a distancia o en las estrategias mismas de comercialización a través de plataformas digitales y otros mecanismos afines (Carvajalino, 2020; Infobae, 2020; Payo, 2020; Rivera, 2020; Romero, 2020; Vega & Lorenzo, 2020).

En las empresas, la pandemia ha obligado a modificar las condiciones de seguridad para sus trabajadores, proveedores y clientes, así como la manera en que se relacionan entre sí. El distanciamiento social ha acelerado la transformación digital e impulsando procesos que buscan aumentos de la productividad y la eficiencia. En un entorno de cambios rápidos y marcada incertidumbre, muchas empresas se han visto obligadas a innovar, reevaluar la forma en que operan y cambiar sus modelos de negocio. Esto implica generar capacidades para identificar rápidamente los cambios en las preferencias de los consumidores y garantizar que la cadena de proveedores y los servicios ofrecidos sean consecuentes con esos cambios. Asimismo, significa incorporar la idea de que la “seguridad sanitaria” puede llegar a ser un factor importante para mejorar productos y servicios.

Así, se pueden identificar al menos cuatro grandes macro tendencias que reflejan un cambio institucional para la operación de la MiPyME en la nueva normalidad: la alteración en los hábitos y patrones de consumo, la creciente importancia en el uso de los medios digitales para la comercialización, la transformación del trabajo y el mercado laboral y el crecimiento de la reindustrialización y fortalecimiento de las cadenas de suministro locales (figura 1), las cuales darán forma a las nuevas reglas del juego para mantenerse en el mercado post COVID-19.

Figura 1

Macro tendencias que reflejan el cambio institucional en la “nueva normalidad”



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detallan brevemente las implicaciones de cada una de estas tendencias y el efecto que traerán sobre la operación de las empresas que busquen ser exitosas en el escenario de la nueva normalidad.

Cambio en los hábitos y patrones de consumo

La crisis sanitaria y su efecto de recesión económica propiciarán que, una vez superada la pandemia, surja una nueva arquitectura económica con cambios profundos en preferencias de los consumidores y un rebalanceo entre tipos de bienes y servicios a producir. Además, al salir del distanciamiento social, no es probable que los consumidores reactiven sus niveles de compras ni los productores y comerciantes recuperarán de inmediato los niveles de producción previos a la crisis, recontratando empleados masivamente. Es de esperar que la recuperación se presente de manera gradual ante la incertidumbre de un rebrote de COVID-19. Lo que sí es posible anticipar es un cambio en la canasta de consumo: algunos servicios disminuirán su importancia y otros se incrementarán.

Las empresas que son parte de cadenas de valor globales han visto los riesgos inherentes a la interdependencia y las pérdidas causadas por la disrupción. Estas firmas optarán por cadenas locales en vez de globales. A medida que la contención desaparezca gradualmente, empresas y personas reevaluarán sus riesgos individuales.

Diversos analistas han señalado que la recesión que se sufrirá a escala global producto de la emergencia sanitaria será profunda y duradera para todas las economías. De forma similar a lo visto tras la crisis de 1929, es posible que presenciemos un aumento de *defaults* soberanos y restricciones al comercio y a los flujos de capital. La arquitectura post-coronavirus no nos llevará a los tiempos de preglobalización de Bretton Woods, pero el daño será extenso y duradero (Rubli, 2020).

Sectores como el del comercio minorista, ya de por sí bajo la presión de la competencia en línea, podrían alcanzar una fase terminal en el periodo de cuarentena. Muchos no reabrirán y se habrán perdido empleos permanentemente. Si la respuesta de las empresas y los hogares es la aversión al riesgo y una búsqueda hacia la seguridad, se agudizará el estancamiento. De igual manera, una respuesta pública a las deudas acumuladas en la crisis mediante la austeridad, podría complicar aún más el proceso de recuperación.

Es previsible que los cambios en la demanda propiciados por el dislocamiento económico cambiarán la composición del PIB. Por un lado, continuará elevándose la proporción de los servicios, sin embargo, declinarán los servicios presenciales en el menudeo, hoteles, viajes, educación, salud y gobierno en la medida en que la digitalización determinará los cambios de organización y entrega de estos servicios (Rubli, 2020).

Así, los cambios de hábito que el consumidor adoptó durante la pandemia no desaparecerán de forma inmediata, e inclusive es probable que se vuelvan permanentes. Muchos comportamientos que antes parecían irreales han llegado para quedarse. Los consumidores se han vuelto más cautelosos, lo que ha impactado en su canasta familiar.

Esta situación ha beneficiado a las empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad. Al mismo tiempo, se ha

priorizado la conveniencia y se buscan nuevas formas de compra que brinden mayor seguridad y se adapten a los bolsillos de los clientes.

Según estudios de Nielsen (2020), más del 50 % de consumidores afirman que aumentaron sus compras en las categorías de limpieza y salud. También se abastecen más de productos comestibles, como salsas y condimentos (45 %), alimentos listos para comer (42 %) y productos con fechas de vencimiento más extensas.

El comercio tradicional se ha visto obligado a adaptarse para sobrevivir a la pandemia y debe aprovechar todas las fortalezas de su canal: la proximidad, la gran variedad de productos y de formatos. Además, el gasto de sus consumidores habituales también será menor. Al mismo tiempo, deben ofrecer nuevas formas de comunicación, a través de canales digitales como WhatsApp.

Según un estudio de Visa (2020), el pago digital y sin contacto se aceleró en mercados de América Latina. Ahora los clientes priorizan la salud, la higiene y la seguridad. Los comercios deben ofrecer distintos métodos de pago a sus clientes para asegurar sus compras. La crisis ha fortalecido los pagos digitales y sin contacto, y el uso de aplicaciones que faciliten los pagos digitales es básico en comercios que desean permanecer a flote.

Así, por un lado tenemos un cambio en los patrones de consumo tendientes a un mayor nivel de cautela en las decisiones de compra y al mismo tiempo se observa un incremento en el uso de medios de pago electrónicos. Ambas características representan un reto para las empresas que requerirán incurrir en costos adicionales para seguir operando y que en algunos casos implicará una modificación de sus modelos de negocio para mantenerse vigentes.

Crecimiento digital para la comercialización

Las tecnologías digitales serán clave en el nuevo modelo de funcionamiento de las empresas. Esto ocurrirá, en primer lugar, en las operaciones de promoción, venta y entrega de bienes y servicios, y en

la interacción con los proveedores. En segundo lugar, las empresas tendrán que incorporar capacidades para adquirir y procesar grandes cantidades de información o macrodatos (*big data*) para sus procesos de toma de decisiones (seguimiento y adaptación a los cambios en la demanda, pero también la redefinición de las cadenas de suministro). Finalmente, es razonable esperar una mayor incorporación de dispositivos de interconexión digital en los procesos productivos, así como una mayor utilización de la robótica para incrementar la eficiencia, sobre todo tomando en cuenta que las necesidades de seguridad sanitaria pueden llevar a emplear una menor cantidad de trabajadores en algunas fases de producción.

En el contexto de la crisis sanitaria y el confinamiento, las personas emplean con mayor intensidad los medios digitales y las nuevas tecnologías para realizar distintas actividades, desde comprar por Internet hasta estudiar de forma *online*. Ante el temor de contagiarse, el comercio electrónico y el servicio *delivery* se consolidarán y perfeccionarán.

Se puede anticipar que se registrará una eventual explosión en el comercio electrónico. En este sentido, las empresas que no hayan tenido una experiencia previa en los canales *online* deberán iniciar un proceso de transformación digital con urgencia.

La digitalización del proceso de comercialización no se verá limitada por el sector o el público. Negocios de distintos sectores se ven obligados a adaptarse al mercado *online*. Por ejemplo, algunas compañías aseguradoras ofrecen a sus asegurados consultas médicas en línea, mientras que los gimnasios y centros deportivos prestan servicios a través plataformas virtuales.

Algunos de los factores más relevantes que motivan la compra *online* son: un menor precio, seguridad y protección de la información, amplitud y variedad de la oferta, la comodidad y ahorro de tiempo. En este sentido, las empresas deben crear ofertas atractivas en el ámbito digital sin perder su esencia y propósito. Vender por Internet no será suficiente. Para tener éxito, las marcas deben desarrollar estrategias digitales, previa evaluación de las tendencias, y ofrecer mejores soluciones a sus clientes.

- Respecto al *e-commerce*, las estrategias deben ser más cognitivas:
- La digitalización debe acelerarse al máximo. En el contexto del confinamiento y con la esperable transformación de los hábitos de compra, la presencia digital es fundamental para las empresas que quieran permanecer vigentes. El fenómeno *phygital*⁷ cobra ahora más sentido que nunca.
 - Es tiempo de aprovechar y desarrollar las aplicaciones de inteligencia artificial (IA) que permitan una interacción continua con los clientes.
 - En entornos de comercialización cada vez más digitales, los datos se convierten en un insumo fundamental de la organización: el *big data* y la compra predictiva se convierten en herramientas cada vez más relevantes.
 - La personalización se presenta como una característica más deseable por parte de los consumidores, por lo que para poder ofrecer estas opciones, es necesario conocer bien al consumidor y mantener un contacto permanente.
 - Las innovaciones en el uso de los entornos digitales se volverá una fuente de ventaja competitiva, por lo que la Internet de los sentidos cobrará fuerza. En la búsqueda de captar la atención de los clientes potenciales, las marcas emplearán estrategias de atracción, juego y experiencia digitales.
 - El comercio al por menor debe prepararse para competir contra los grandes exponentes del *retail* en línea como Amazon.

Al hablar de un mayor peso de la comercialización por medios digitales ante la contingencia sanitaria, la logística y el transporte se presentan como elementos de gran relevancia; en este sentido, es posible destacar las siguientes características:

7 El concepto *phygital* conecta dos entornos: el *online* y el *offline*. Es decir, trata de unir el mundo físico y el digital para crear una experiencia de usuario más completa y satisfactoria. Esta tendencia se caracteriza, por tanto, por su orientación multicanal en la que el proceso de compra del consumidor es fluido y cercano.

- La logística se vuelve primordial y la cadena de suministro debe ser ágil y segura.
- Las operaciones que se mantienen vía contacto directo también sufrirán transformaciones y pasan a reducir el contacto al mínimo.
- Aumenta la experiencia de compra en automóvil (*click and collect, pick up* y similares).
- También aumenta la presencia de metacrilato y plexiglás en los comercios físicos. Justo cuando queríamos librarnos del plástico.
- Algunas tiendas físicas se reutilizarán como almacén de logística para el comercio electrónico.
- Los espacios para estacionarse (que, por cierto, será también una inversión inmobiliaria que cobrará relevancia) es un factor crítico de éxito, pues se evitará el transporte público.

Todas las características descritas anteriormente representan condiciones que en mayor o menor medida impactarán en el desempeño de las empresas en la nueva normalidad. Sin embargo, la transformación requerida para adoptar estas estrategias puede resultar inviable para algunos modelos de negocio o podría resultar demasiado costoso en empresas que, de entrada, presentan una dotación limitada de recursos.

Transformación del mercado laboral

Respecto a los empleados, la tendencia será a formar a las personas para que puedan prestar un buen servicio a distancia y lograr un equipo humano diferencial en la relación omnicanal; hablaremos de digitalización humanizada.

La adopción de protocolos de seguridad en las empresas supone un aumento de los costos. Las empresas tendrán que realizar inversiones para reorganizar los ambientes de trabajo, los espacios comunes (comedores y cafeterías, por ejemplo) y las instalaciones sanitarias.

Además, es probable que deban mejorar y ampliar su dotación de equipos para el uso de tecnologías digitales a fin de implementar un modelo híbrido de teletrabajo y actividades presenciales. Estas inversiones llevarán a un aumento de los costos fijos. Al mismo tiempo, la mayor utilización de productos sanitarios y de limpieza implica mayores costos variables.

Como resultado de los hechos internacionales relacionados con la COVID-19, las empresas han transitado a esquemas de teletrabajo, principalmente mediante herramientas como nubes, escritorios remotos, videoconferencias, tutoriales en YouTube y otras tecnologías que han hecho posible la conexión entre personas (Carvajalino, 2020; Payo, 2020; Romero, 2020).

La generalización del teletrabajo ha dado lugar a dinámicas laborales más flexibles, en las que prima la conciliación laboral y el bienestar de los empleados en la gestión de los recursos humanos. Los meses de confinamiento han demostrado cómo aspectos motivacionales y el compromiso de los trabajadores son determinantes en el día a día de los negocios, por encima de otros aspectos como la presencia física de los equipos.

El efecto contrario lo encontramos en partidas como Internet y telefonía. Además, la implementación generalizada del teletrabajo ha provocado que gran parte de los gastos asociados a la actividad laboral, tradicionalmente costeados por las empresas, haya recaído en los propios trabajadores.

Ante un horizonte en el que se prevé que el teletrabajo se consolide como modalidad laboral, es fundamental que las empresas dispongan de políticas de contabilidad y reporte bien definidas, que permitan el registro sencillo de los gastos de los empleados y su correcta administración y, para ello, serán claves la automatización, la transparencia y la tecnología.

Es de suponer que las experiencias de la COVID-19 incentivan un mayor aprovechamiento del teletrabajo aún después de superado el impacto directo del virus en la economía y los mercados laborales de los países. Aspectos como mantener cierto distanciamiento físico

como medida preventiva y el aprovechamiento de aspectos laborales, familiares y de economía de tiempo podrían llevar a muchas empresas y trabajadores a buscar nuevas combinaciones de trabajo presencial y a distancia.

La aplicación de tecnología en los diferentes procesos de negocio lleva asociada la demanda de nuevos perfiles profesionales especializados, que sean capaces de asegurar su correcta implementación, programación y funcionamiento dentro de las empresas.

Reindustrialización y suministro nacional

El impulso de la globalización y la reducción de los costos de transporte han facilitado la estrategia de reducir el almacenamiento de recursos justamente mediante la deslocalización y aprovisionamiento a las empresas en las mejores condiciones de precio. Esto ha permitido la fragmentación de las cadenas de valor y la ubicación de las distintas actividades en el país que presentaba las mejores ventajas competitivas, normalmente sobre la base del precio.

Así, distintos países se han especializado en aquellas producciones en las que tenían una buena posición de costos. Ahora hemos observado las limitaciones de ese modelo, los riesgos que las empresas y los países asumen cuando nos enfrentamos a una crisis sistémica como la derivada de la emergencia sanitaria producida por la COVID-19. Por tanto toca repensar, incorporando y valorando mejor la magnitud de los riesgos que se asumen, esa arquitectura de las cadenas globales de valor, y, a la luz de dicho análisis, reordenar la intensidad y características de la fragmentación y deslocalización que hemos vivido durante los últimos años.

Así, las cadenas de valor han sido un eje fundamental del proceso de globalización. Sin embargo, la crisis modificará la interdependencia de la economía mundial. Es probable que en la etapa de reactivación se rediseñen las modalidades de división internacional del trabajo.

La crisis ha mostrado la fragilidad de la organización de la producción basada en cadenas de valor. Líneas de producción completas, en las que participa más de una economía, pueden detenerse debido a la falta de insumos, partes y componentes. Esto ha llevado al cuestionamiento de la gran dependencia de la industria de muchos países de la oferta de partes y componentes producidos en el extranjero.

Las empresas tendrán que replantear sus suministros, lo que puede representar una oportunidad para reactivar a las empresas nacionales. Habrá un replanteamiento de qué productos son “estratégicos”, clave para la supervivencia de un país. Estos productos pueden ser producidos localmente o más cerca de casa. El comercio mundial podría disminuir de manera significativa tras el surgimiento de la emergencia sanitaria, pero probablemente se recuperará. La globalización continuará, pero en diferentes términos.

La configuración de las cadenas de valor en muchos sectores industriales y las vulnerabilidades y riesgos que se han derivado de estas arquitecturas de aprovisionamiento es un tema que reflejará un cambio institucional de gran impacto. Hasta mediados de los ochenta del siglo pasado, la gestión empresarial del riesgo se realizó mediante la acumulación de recursos de holgura para hacer frente a contingencias imprevistas o poco probables: inventarios para evitar problemas de suministro o aumentos imprevistos de la demanda, trabajadores disponibles para suplir bajas, ausencias por enfermedad y exceso de capacidad productiva para hacer frente a los picos de la demanda.

Esta estrategia tenía un costo importante, pero asumible, en términos de costo de oportunidad de los recursos en exceso, probablemente porque todas las empresas seguían unas pautas de gestión similares. Por razones que ahora no es el momento de analizar, las empresas japonesas “descubrieron” e iniciaron sistemas innovadores para gestionar la incertidumbre. La desintegración vertical de la cadena de valor favorecía la reducción y el reparto de los costos fijos entre las distintas empresas de la cadena; el desarrollo de los sistemas justo a tiempo servía para coordinar la información y los flujos de materiales y productos entre suministradores y clientes; se favoreció

la minimización de los recursos de holgura para introducir presión en los procesos y así trabajar con defectos cero y se incorporaron tecnologías que permitían pasar de un producto a otro con unos costos de cambio y ajuste muy bajos.

Tras las debilidades detectadas en la arquitectura de las cadenas globales de valor, el aumento del proteccionismo favorecerá el traslado de las operaciones de las empresas a sus países de origen o a destinos cercanos. La alta concentración de producción en algunos países podría generar presiones por parte de los gobiernos de las economías desarrolladas para que sus empresas transnacionales aumenten su producción en sus países de origen.

Las decisiones estratégicas en las cadenas globales del valor no dependerán exclusivamente de indicadores de rentabilidad, sino que resultará cada vez más importante la evaluación de aspectos relacionados con la garantía de abastecimiento de los insumos críticos, mientras que para los países adquirirá más relevancia la priorización de sectores estratégicos (salud, investigación médica, farmacéutico, biotecnológico).

Los proveedores de las empresas transnacionales son los que enfrentan una mayor presión por las posibles rupturas de las redes internacionales de suministro. En este contexto, podrán generarse nuevas oportunidades asociadas con el desarrollo de capacidades nacionales y regionales.

Las rupturas en las cadenas de suministro deberían llevar a valorizar a los productores locales, pero también a generar mecanismos de integración productiva regionales con el liderazgo de los países de la región con mayores capacidades industriales. Esto permitiría reforzar y expandir los mecanismos de integración productiva regional.

Conclusiones

La crisis sanitaria producida por la COVID-19 y las medidas implementadas para contener sus efectos sobre la salud han tenido un

impacto amplio en el andamiaje del entorno de negocios en el que operan las empresas. Dichos impactos se traducen en un cambio en el entorno institucional.

En el presente capítulo se exploraron cuatro macro tendencias que concentran la transformación institucional que estamos viviendo: la alteración en los hábitos y patrones de consumo, la creciente importancia en el uso de los medios digitales para la comercialización, la transformación del trabajo y el mercado laboral y el crecimiento de la reindustrialización y fortalecimiento de las cadenas de suministro locales.

Respecto a la transformación de los patrones de consumo se discutió cómo la pandemia y el entorno de incertidumbre que ha generado propician una variación de los hábitos de compra de los consumidores, volviéndolos más cautelosos respecto de sus decisiones de consumo, y al mismo tiempo potencializa la preferencia por métodos de compra y pago digitales.

Muy vinculado con lo expuesto anteriormente se encuentra el crecimiento del uso de medios digitales para la comercialización como una tendencia dominante. En este sentido, se expuso que el contexto de aislamiento social ha profundizado la importancia del uso de soluciones digitales para mantener el contacto con los clientes, permitiendo sortear las limitaciones para el contacto directo. Es importante destacar que dichos cambios van más allá del uso de una página web para ventas en línea, pues incluye el uso de tecnologías como la inteligencia artificial o técnicas de análisis de *big data*.

En cuanto a la transformación del mercado laboral se enfatizó cómo la emergencia sanitaria ha propiciado el teletrabajo como estrategia para mantener las actividades productivas, en aquellos casos en donde resulta plausible hacerlo dada la naturaleza del trabajo. Al mismo tiempo se observa un cambio en los requerimientos para la contratación de personal, priorizando las habilidades para el uso de las tecnologías de la comunicación.

Finalmente, respecto del fortalecimiento de las cadenas de suministro locales se describió como la situación producida por la

COVID-19 ha puesto en entredicho la arquitectura de las cadenas globales de valor, al demostrar que los altos niveles de dependencia con proveedores dispersos geográficamente puede resultar poco deseable, lo que se puede traducir en una tendencia hacia la conformación doméstica de las cadenas de valor.

Todas las condiciones previamente descritas representan tanto amenazas potenciales como oportunidades para las empresas, que en última instancia tendrán que buscar las estrategias que les permitan adaptarse a las nuevas reglas del juego o en su defecto tendrán que abandonar su actividad.

Referencias

- Aparicio, S. (2020), en *Forbes*, 20 de marzo. Disponible en: <https://forbes.co/2020/03/20/red-forbes/como-pueden-las-empresas-sobrevivir-a-la-crisis-del-COVID-19/>.
- Ayala Espino, J. (1999), *Instituciones y economía: una introducción al neoinstitucionalismo económico*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Carvajalino, K. (2020), en *Forbes*, 8 de mayo. Disponible en: <https://forbes.co/2020/05/08/red-forbes/reinventando-negocios-a-prueba-del-COVID-19/>.
- Díaz, J.; Urbano, D. & R. Hernández (2005), “Teoría económica institucional y creación de empresas”, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), pp. 209-230, ISSN: 1135-2533.
- CEPAL (2020), *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*, Santiago de Chile, Naciones Unidas.
- Esteller, R. (2020), en *El Economista*, marzo. Disponible en: <https://www.economista.es/industria/noticias/10423683/03/20/Ciencia-lanza-un-paquete-de-medidas-urgentes-por-500-millones-para-apoyar-la-innovacion-en-las-pymes.html>.
- Huddleston Jr., T. (2020), en *CNBC Make IT*, 23 de marzo. Disponible en: <https://www.cnbc.com/2020/03/23/how-small-businesses-across-us-are-coping-with-COVID-19-pandemic.html>. Consultado: junio 6, 2020.

- Infobae (2020), 9 de mayo. Disponible en: <https://www.infobae.com/america/mexico/2020/04/09/coronavirus-en-mexico-18-millones-de-pymes-estan-en-riesgo-la-antiguedad-es-el-factor-clave-para-soportar-la-crisis/>.
- Juarez, E. (2020), en *El Economista*, 2 de junio. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Pymes-empezaran-a-recibir-apoyos-por-COVID-19-via-los-bancos-20200602-0096.html>.
- Kliff, S.; Cain Miller, C. & M. Sanger (2020), en *The New York Times*, 4 de marzo. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2020/03/04/upshot/coronavirus-impact-small-businesses.html>. Consultado: junio 6, 2020.
- Marin Hernandez, S. (2020), en *El Economista*, 21 de marzo. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/10431209/03/20/-El-COVID19-y-su-impacto-en-la-pyme.html>.
- Medina, A. (2020), *Forbes México*, 3 de abril. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/emprendedores-coronavirus-COVID-19-acciones-apoyo-mipymes/>. Consultado: junio 7, 2020.
- Mullainathan, S. (2020), en *The New York Times*, 19 de marzo. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2020/03/19/business/small-businesses-coronavirus-help.html>. Consultado: junio 7, 2020.
- Nechepurenko, I. (2020), en *The New York Times*, 3 de mayo. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2020/05/03/world/europe/russia-coronavirus-small-business.html>. Consultado: junio 7, 2020.
- Nielsen (2020), “Predicting the COVID-19 Behavioral Reset”, 6 de agosto. Disponible en: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/report/2020/predicting-the-COVID-19-behavioral-reset/>. Consultado: octubre 5, 2020.
- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Reino Unido, Cambridge, Cambridge University Press.
- (1991), “Towards a Theory of Institutional Change”, *Quarterly Review of Economics and Business Performance Through Time*, 31(4), invierno, pp. 3-11.
- (1993), “Institutions and Credible Commitment”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149(1), pp. 11-23.
- (1994), “Economic Performance Through Time”, *The American Economic Review*, 84(3), pp. 359-368.
- OECD (2020), “Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses”, 19 de mayo, OECD.Org. Disponible en: <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-res->

- ponses/coronavirus-COVID-19-sme-policy-responses-04440101/. Consultado: junio 7, 2020.
- OIT (2020), en *ilo*, 18 de marzo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_739158.pdf.
- Ordaz Díaz, A. (2020), *Forbes México*, 17 de abril. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/negocios-pymes-plan-cdmx-coronavirus-apoyos/>. Consultado: junio 7, 2020.
- Payo, A. (2020), en *Byzness*, 16 de abril. Disponible en: <https://byzness.elperiodico.com/es/empresarios/20200415/como-seran-los-negocios-tras-el-COVID-19-7927790>.
- Rivera, L. (2020), en *Reforma*, 15 de abril. Disponible en: <https://www.reforma.com/sugieren-a-pymes-mayor-planeacion-para-crisis-por-COVID-19/ar1919638?referer=-7d616165662f3a3a6262623b727a7a7279703b767a783b786d3a-->.
- Romero, O. (2020), en *Revista PyME*, 30 de marzo. Disponible en: <https://revistapymes.es/como-relanzar-las-pymes-despues-de-la-crisis-del-COVID-19/>.
- Rubli, F. (2020), “La economía post-COVID-19”, *El Economista*, 21 de abril. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/opinion/La-economia-post-COVID-19-20200421-0018.html>. Consultado: octubre 5, 2020.
- Vega, I. & R. Lorenzo (2020), en *Forbes*, 10 de junio. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/el-emprendimiento-y-las-pymes-en-tiempos-de-coronavirus/>.
- Visa (2020, 05, 20), “Datos de Visa muestran aceleración digital en América Latina y el Caribe por la nueva preferencia de los consumidores al comercio electrónico y los pagos sin contacto”, 20 de mayo. Disponible en: <https://www.visa.com.co/acerca-de-visa/sala-de-noticias/notas-de-prensa/acceleracion-digital.html>. Consultado: octubre 5, 2020.
- Williams, A. (2020), en *The Straits Time*, 2 de abril. Disponible en: <https://www.straitstimes.com/business/economy/sme-business-sentiment-sinks-to-all-time-low-on-coronavirus-uncertainties-survey>. Consultado: junio 7, 2020.

3

ESTUDIOS SECTORIALES EN EL CONTEXTO DE ESTUDIOS DE CASO

MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA
moises.alarcon@cucea.udg.mx

Resumen

El presente capítulo constituye un esfuerzo por desarrollar un marco esquemático para el análisis sectorial. Busca ser un referente contextual, tanto para estudios que realizan estudiantes de pregrado y posgrado, como para académicos y profesionistas que requieren de capítulos contextuales, descriptivas de sectores para artículos de investigación y reportes técnicos para usos personales. Algunos hallazgos importantes, son la importancia que han tenido los estudios sectoriales, no solo para el desarrollo de estudios de caso, sino para el desarrollo de la gestión estratégica en su conjunto, y de cómo se pueden recuperar estos estudios sectoriales, para el análisis de la PYME.

Palabras clave: Análisis sectorial, MiPyME, Estudio de caso, COVID-19.

Introducción

El primer objetivo del presente trabajo es dotar tanto a estudiantes de pregrado y posgrado, como a académicos en general, de un instrumento que se pueda adecuar a las necesidades del análisis sectorial en el contexto de estudios de caso. En este sentido, cabe señalar que los estudios sectoriales siempre están presentes en los estudios de caso, ya sea como un marco contextual o ya sea que los académicos opten por mostrar unos hechos estilizados en el contexto de los casos de estudio, mediante estadística descriptiva.

El segundo objetivo de este trabajo se enmarca dentro de las metodologías de estudio de caso, para fines de contextualizar el estudio de las empresas. Particularmente, en este momento en que la crisis económica generada por el fenómeno COVID-19 ha impactado de manera importante a las PyME. Esto debido a los cierres de las economías y, particularmente, el cierre de las economías de México (a partir del 31 de marzo) con la declaración de emergencia sanitaria por parte del gobierno federal, y en Jalisco con el cierre de la economía diez días antes que el caso nacional (21 de marzo), por orden del gobernador del estado de Jalisco.

Lo anterior es, en realidad, un problema de investigación por sí mismo, ya que, aunque el estudio sectorial, que constituye a los marcos contextuales, es importante en términos de lo que se quiere mostrar sobre el desempeño económico, tecnológico, social de una empresa o conjunto de empresas, no siempre viene acompañado de un manual para su elaboración. En este sentido, el presente capítulo pretende abordar esta problemática, mostrando por un lado la importancia de los estudios sectoriales, pero, por otro lado, mostrando la forma en que puede llevarse a cabo un estudio sectorial.

Dentro de las principales herramientas para el estudio de las empresas, tanto a nivel teórico como a nivel empírico, se encuentran los estudios de caso (Yin, 2014), con los que se realizan generalizaciones teóricas, y los estudios estadísticos (Franco y Urbano, 2019), donde se brinda una descripción de los sectores en los que

se desenvuelve la empresa. No obstante, y debido a la labor y el gran esfuerzo que realizan los investigadores, tanto los experimentados como aquellos que se encuentran en formación, ha surgido la necesidad de realizar siempre un análisis del entorno de la empresa, ya sea para describir el entorno del caso que es objeto de estudio, o para generar conocimiento sobre nuevos sectores o nichos de mercado.

Cabe aclarar también que no se busca con estos estudios de caso generalizar los resultados a toda la población de empresas similares, sino más bien se busca generalizar el grado de coherencia entre el modelo desarrollado y los resultados encontrados en esta y en futuras investigaciones sobre algún tema en específico. Lo que es importante, en términos de que los estudios sectoriales pueden ser de alguna manera generalizables en cuanto a los pasos a seguir, pero lo bastante flexibles como para que el investigador los pueda adaptar a su problemática específica.

Por otro lado, se introducen los estudios de caso como una herramienta de contrastación debido a, entre otras cosas, la falta de bases de datos sobre los temas manejados a lo largo de la investigación, y más importante aún, entender que no se pretende realizar una generalización de tipo estadística, sino, más bien, una generalización de tipo teórico. Es por ello que los estudios de caso son herramientas viables, tanto en lo práctico como en lo metodológico, pero deben estar respaldadas por una técnica de estudios complementarios, que sean serios, tal como lo es el estudio sectorial.

Cabe señalar que la metodología de estudios sectoriales que se presentan en este documento servirá como base para la realización de estudios en PyME de Jalisco. Con esto, lo que se pretende es tener una estandarización de resultados de estudios sectoriales que ayuden a comprender la estrategia de las PyME ante la crisis generada por el fenómeno COVID-19.

El presente capítulo está dividido de la siguiente manera: además de esta introducción, se presenta un apartado de fundamentos de los estudios sectoriales, donde se muestra su evolución y aplicaciones a través del tiempo, así como los principales rubros dentro de los

estudios sectoriales. El tercer apartado trata sobre una propuesta esquemática de aplicación de los estudios sectoriales en la práctica, para finalmente llegar a la discusión sobre los estudios sectoriales como herramienta de análisis contextual, tanto en la investigación práctica como en la investigación académica.

Fundamentos de los estudios sectoriales

El esfuerzo para realizar un estudio sectorial parece una tarea simple que en realidad no lo es tanto; algún académico con algo de experiencia, así como alguna persona de la comunidad profesional, acudiría de inmediato al modelo de las cinco fuerzas del mercado de Porter (1982). Esto, dado que el modelo de Porter está basado en la tradición del análisis industrial y ha recibido una amplia atención por parte de la comunidad académica en todo el mundo desde la década de 1980 (Rumelt Schendel y Teece, 1991).

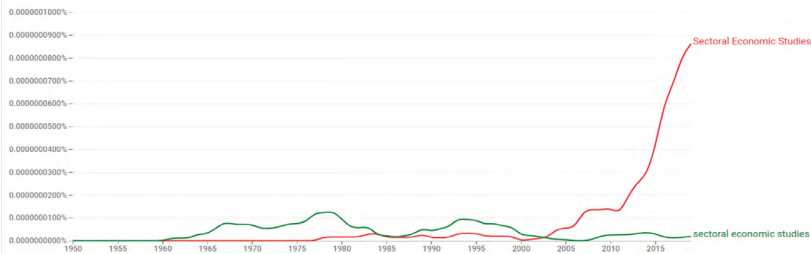
El carácter intuitivo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982) permite entender, con relativa facilidad, cómo distintos aspectos del entorno afectan el comportamiento de las empresas, y cómo estas pueden establecer su estrategia para responder a dichas características de la actividad en que participan. El problema se presenta cuando se debe transitar de un análisis intuitivo a uno formal: ¿Cuáles variables deben considerarse para medir cada una de las fuerzas del mercado? ¿Dónde se encuentra la evidencia adecuada para esta tarea? y ¿Cómo debe medirse la evidencia?

Por otra parte, parecería que es relativamente sencilla la realización de un análisis sectorial, pues la mayoría de los académicos parte de formular preguntas del tipo: ¿Qué impulsa la competencia en la industria? ¿Qué medidas adoptarán los competidores? ¿Cómo evolucionará la industria?, y algunas otras preguntas de este tipo. No obstante, en la mayoría de los casos los académicos se plantean estas preguntas de manera estructurada, mas no dan una respuesta clara a cada una de ellas (Porter, 1980).

De hecho, se puede decir que los estudios económicos sectoriales han tenido tres olas de aceptación; la primera ola entre 1960 y 1980, la segunda ola entre 1985 y 2000, y la tercera ola entre 2001 y la actualidad (figura 1). Probablemente la primera ola se debe al modelo de ventaja competitiva bajo enfoque estructuralista, debido a que se basa en el modelo de estructura-conducta-desempeño (Bain, 1954; Mason, 1957), centra la ventaja competitiva de la empresa en la posición que la empresa ocupe dentro de la industria y el poder de mercado que esta puede imponer para obtener mayores rentas o beneficios (Fong, 2005). Adicionalmente, pudieron haber influido herramientas de análisis como la matriz del Boston Consulting Group y la consultora Henderson (1973), donde se presentan por primera vez los productos vaca, perro y estrella, con la finalidad de mejorar la posición estratégica y competitiva de las empresas, y que continúa hasta el día de hoy como una herramienta que se sigue utilizando en la planeación corporativa.

Figura 1

Mención de estudios económicos sectoriales en bases de datos de Google



Fuente: Books Ngram Viewer de Google. Toma en cuenta menciones de “sectoral economic studies” y “Sectoral Economic Studies”, ya que el repositorio es sensible a mayúsculas y minúsculas, mismos que se buscan en un repositorio de miles de libros de las bases de datos de Google en idioma inglés.

La segunda ola surge en la década de 1980, cuando surgiría uno de los dos modelos dominantes sobre estrategia, el cual fue la estrategia competitiva de Porter (1982), donde se destaca la importancia de

las barreras a la movilidad, el análisis de la industria y las estrategias genéricas. Modelo al que se le denominó como “las cinco fuerzas de Porter” o “el diamante de Porter”, que dominaron no solo los estudios sectoriales sino también las teorías del éxito de la empresa. Adicionalmente, surge también en la década de 1980 una nueva visión de cómo conseguir ventaja competitiva, la cual es llamada Teoría de Recursos y Capacidades (TRC),⁸ esta visión enfatiza la importancia que tiene en la empresa la posesión de recursos escasos, raros, no sustituibles y valiosos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Dierickx y Cool, 1989; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993) para generar mejores desempeños de la empresa, lo que complementó a las visiones estructuralistas de Porter (1982), Bain (1954) y Mason (1957).

La tercera ola surge en los primeros años de la década del año 2000 y hasta nuestros días ha mostrado gran crecimiento, probablemente esto se debe al surgimiento de nuevos sectores en la economía, tales como los sectores de base tecnológica o industrias basadas en el conocimiento (Alarcón y Díaz, 2014); la mayor aceptación de tesis de posgrado mediante la utilización de estudios de caso (Fong, Alarcón y Ocampo, 2019); la mayor difusión de estudios sectoriales y de estudios sobre la PyME en revistas indexadas, tales como: *Research Policy*, *Harvard Business Review*, *Small Business Economics*, *Strategic Management Journal* y *The Journal of Management*, entre otras, y, finalmente, un factor determinante es el cada vez mayor número de fuentes de datos estadísticos sobre la economía y las empresas, tales como censos económicos, encuestas, metadatos, repositorios digitales y otras fuentes que, combinados con el *big data* y las técnicas de análisis estadístico y análisis multivariado, han hecho más rico el análisis sectorial.

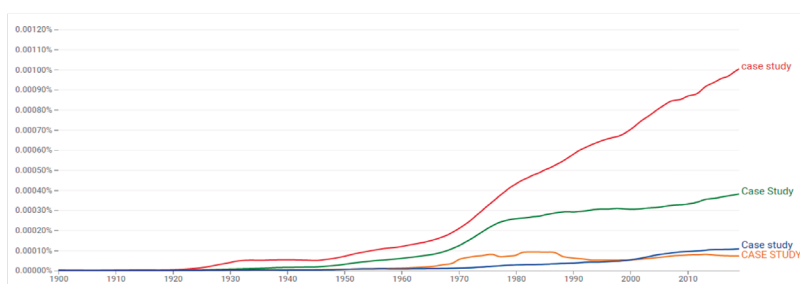
Adicionalmente, aunque no se puede correlacionar directamente con los estudios sectoriales, algo que dio cabida al aumento y pro-

8 La Teoría de Recursos y Capacidades fue nombrada y definida por Wernerfelt (1984) como TRC. Pero se enriqueció de contribuciones hechas por Barney (1986), Dierickx y Cool (1989), Leonard-Barton (1992), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), Teece *et al.* (1997), para ser llamada en los subsiguientes años en base a consenso entre todos estos teóricos, como la Teoría de Recursos y Capacidades.

bablemente complementariedad de estudios sectoriales, fue el nacimiento de los estudios de caso. Como se muestra en la figura 2, los estudios de caso comienzan a tomar relevancia entre 1920 y 1930, pero no será sino hasta la década de 1970 cuando tomarán mayor relevancia, sobre todo con la realización de estudios de caso en la tesis doctoral de Porter (1982) y otros académicos de la TRC.

Figura 2

Mención de estudios de caso en bases de datos de Google



Fuente: Books Ngram Viewer de Google. Toma en cuenta menciones de “case study” con distintas variantes en mayúsculas y minúsculas ya que el repositorio es sensible a estos cambios, mismos que se buscan en un repositorio de miles de libros de las bases de datos de Google en idioma inglés.

Rubros de análisis en gestión estratégica

La generación de esta herramienta de análisis trae consigo algunos retos, pues al abordar el entorno de las empresas, tanto a nivel individual como a nivel agregado, se deben tratar con la misma profundidad aspectos que pudieran ser clave para entender el desempeño de la empresa (Fong *et al.*, 2017). En este sentido, tal vez no sea igual el abordaje de temas como el análisis del sector para una empresa internacionalizada que el de una empresa de base tecnológica que se desenvuelve en nichos de mercado (Alarcón, 2014). De ahí la necesidad de abordar a ambos sectores con una misma estructura pero, sin perder profundidad en el análisis.

Esta herramienta hace converger el análisis tanto a nivel estructural (Porter, 1982) como a nivel estratégico o de gestión (Barney, 1991). Lo que implica analizar el nivel estructural o los factores ajenos a la empresa y, a la vez, profundizar en aspectos de gestión como los recursos estratégicos y las capacidades más importantes al interior de algún sector económico.

Por lo anterior, se deben tocar a nivel estructural temas como la historia del sector (sendero de dependencia), los principales factores que influyen en la demanda de un producto (precio, ingresos, productos sustitutos, etcétera), la oferta del producto (tecnología, costos, precios), sectores relacionados (posibles nuevos competidores o complementos), número de empresas actuales y la intensidad de la rivalidad (precios, mercadotecnia, cabildeo). Por otro lado, también se retoman aspectos relacionados con la estrategia de la empresa, como la capacidad de innovación, capacidades tecnológicas, configuración de estrategias de *marketing*, internacionalización y aprendizaje, entre otros.

Así, la estrategia de análisis propuesta retoma algunos conceptos y categorías clave en el desarrollo de la gestión estratégica como disciplina científica (por ejemplo, la cadena de valor, el ciclo de vida del producto y estructuras de competencia), y los adapta a una estructura amplia que permite un acercamiento holístico al sector de actividad de una empresa.

Desde estas dos perspectivas, es posible identificar elementos que son importantes en cualquier análisis económico: unas que tienen que ver con las oportunidades y amenazas de la empresa (perspectiva estructural), y otra que tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa (perspectiva estratégica). Ambas perspectivas llevan al análisis de los siguientes rubros:

- Historia del sector
- Mercados
- Estructura del mercado
- Productos
- Tendencias tecnológicas

Estos rubros, además de ser suficientemente amplios para analizar el sector, permiten identificar características de tipo estructural (ajenas a la empresa) y características inherentes a la empresa (recursos y capacidades). Por lo que estos rubros pueden profundizarse en mayor o menor medida, dependiendo del grado de importancia de cada uno de ellos en el sector específico de estudio del interesado. Por otro lado, estos rubros de análisis permiten hacer comparaciones modulares de los casos de estudio (Fong, 2017), lo que se puede ver mejor en la figura 3.

Figura 3

Relación entre enfoques de ventaja competitiva y análisis sectoriales

Nivel de análisis →	Externo	Interno
Disciplina ↓		
Gestión Estratégica	ANÁLISIS DEL ENTORNO Oportunidades Amenazas	ANÁLISIS DE LA EMPRESA Fortalezas Debilidades
Teoría Económica	Organización Industrial Bain (1954) Mason (1957) ↓	Análisis de los factores de la producción diferenciados (Ricardo 1817) Análisis de la competencia monopolística (Chamberlin 1933) Análisis de la dinámica de la innovación competitiva (Schumpeter 1950) Teoría del crecimiento de la empresa (Penrose 1959) ↓
Teorías de la Ventaja Competitiva	Teoría Estructural	Teoría de Recursos y Capacidades

Fuente: Fong (2017).

De esta forma, la teoría estructural potencia el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa cómo aprovechar la estructura de la industria en que actúa para construir una ventaja competitiva, y también cuál es el efecto potencial de los cambios en las características de su industria sobre su tasa de beneficios.

Por otro lado, la Teoría de Recursos y Capacidades profundiza en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, señalando cuáles de los recursos y capacidades bajo control de la organización tienen los atributos adecuados para crear y sustentar su ventaja competitiva.

Rubros de análisis en economía

Hasta este punto, se ha visto cómo los estudios económicos sectoriales forman parte importante del análisis en la gestión estratégica, no obstante, es importante señalar que gran parte del análisis económico recae en dos grandes dominios, por un lado, la microeconomía para el estudio de empresas o actores individuales, y la macroeconomía para el estudio conjunto de industrias o actores económicos.

Pero en medio de estas dos categorías yace el estudio de sectores individuales, al cual se le ha llamado en ocasiones “*mesoeconomía*”, la cual ha sido cubierta en su mayor parte por el análisis de la organización industrial. No obstante, esto genera algunos problemas, ya que el objetivo primordial de la organización industrial es la regulación en ambientes competitivos o monopolísticos, en vez de centrarse en los fenómenos que se presentan en sectores tales como el de energía, agricultura, educación, *software*, electrónica, etcétera.

El surgimiento de estos sectores económicos como objeto de estudio dio cabida al nacimiento de la economía computacional, donde se pudieron introducir una amplia gama de ecuaciones estructurales, *commodities*, localidades, economías de escala y otros factores que, en principio, se ocuparon de las computadoras para resolver sistemas complejos.

Todo ello se reflejó en una superioridad de los métodos computacionales para resolver problemas de análisis sectorial, sobre los métodos analíticos convencionales de los fundamentos micro y macro económicos, tales como los modelos de preferencias, costos, producción y estructuras de mercado, tomados por separado.

Es por lo anterior que, en la actualidad, los estudios sectoriales tienen líneas de intercambio de ideas muy comunes entre las disciplinas de la gestión estratégica y la economía. A tal grado que, en la actualidad, tanto los economistas realizan estudios sectoriales, como también los realizan administradores, mercadólogos, licenciados en negocios y otras disciplinas relacionadas.

Diseño metodológico

El papel de la PyME en la evolución sectorial

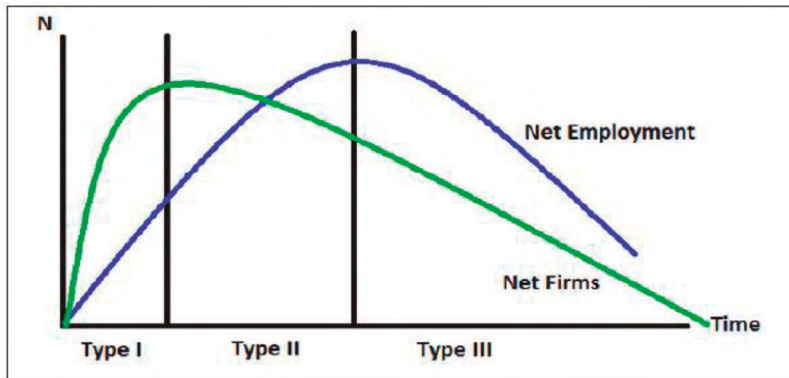
Para entender la evolución sectorial, y no solamente analizar las estrategias propuestas por la teoría estructural, en 1996 Storey y Tether desarrollaron un modelo de evolución industrial llamado “A Priori”, que está constituido por cuatro etapas de crecimiento de la industria, que también permite la posibilidad de comparar el crecimiento del empleo y el número de empresas debido a las pequeñas empresas, contra lo debido al resto de las empresas. Este modelo se aplicó para estudiar la evolución de las empresas de base tecnológica en el periodo de 1980-1990 en una muestra de países europeos, y se explica la evolución debido a la pequeña empresa, que muestra que la pequeña empresa fue el principal contribuyente en términos de número de empresas, pero no necesariamente en términos de empleo. De esta forma, se analizó la información de los censos económicos en diferentes países de dos maneras:

- En términos del número de empresas en los SBT, y su cambio a través del tiempo.
- En términos de la contribución al nivel de empleo de los SBT, y su cambio a través del tiempo.

En general, el modelo A Priori de evolución descrito por Storey y Tether (1996) explica el sendero evolutivo que ha seguido esta industria a través del tiempo, el cual se detalla en la figura 1. En la

primera etapa, existe una entrada de empresas y empleados; esta etapa es llamada “fase I-Expansión”, y en general las industrias en esta etapa son llamadas industrias Tipo I (figura 4).

Figura 4
Un modelo A Priori de evolución sectorial



Fuente: Storey y Tether (1996).

La segunda etapa continúa con el abandono de empresas en la industria que primero igualan, y después exceden el número de empleados que están entrando a la industria; el número de empleados está incrementando hasta llegar al máximo, el cual se encuentra concentrado en las empresas restantes en la industria. Esta etapa es llamada “fase II-Sacudida”, y las industrias en esta etapa son llamadas Tipo II.

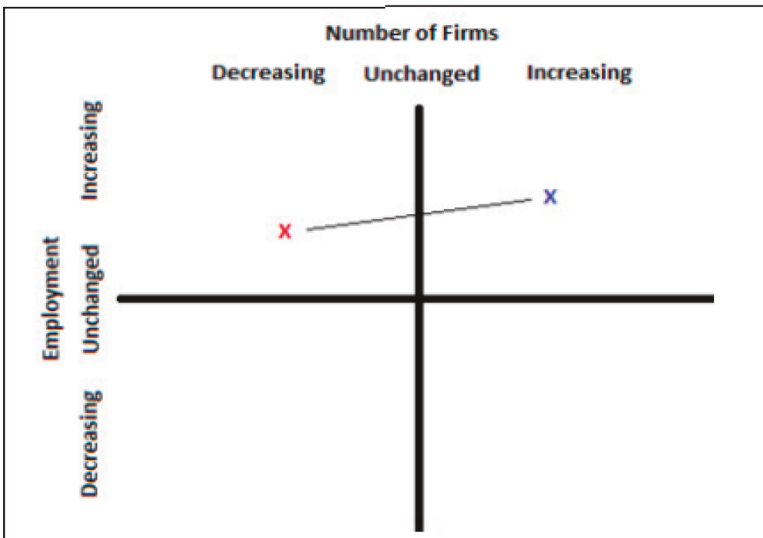
La última etapa está caracterizada por una estabilización en el número de empresas abandonando la industria, pero el número de empleados aún está declinando. Esta es la principal característica de la “fase III-Consolidación” de una industria Tipo III. Adicionalmente, existe un cuarto tipo de industria (Tipo IV) que está caracterizada por un aumento en el número de empresas, pero una contracción en el número de empleados, el cual parece no cuadrar con el diagrama descrito en la figura 4.

Una última característica de este modelo, es que nos permite observar el rol de las pequeñas empresas, excluyendo otros tamaños

de empresa en el análisis, suponiendo que en toda industria que no sea una estructura monopólica, las empresas pequeñas dominan en términos de número de empresas, pero no en términos de empleo, en donde las pequeñas empresas tienen una contribución marginal al aporte del empleo. De esta forma, la inclusión o exclusión de pequeñas empresas en el análisis permite observar el rol de este estrato de empresa en los sectores de base tecnológica (figura 5).

Figura 5

Inclusión y exclusión de pequeñas empresas en el modelo



Fuente: Storey y Tether (1996).

Por ejemplo, en la figura 5, el punto X en azul representa la posición de la industria “X” con las pequeñas empresas incluidas en el análisis, en tanto que el punto X en rojo representa la posición de la misma industria con las pequeñas excluidas del análisis. Esta gráfica muestra que, con las pequeñas industrias incluidas, el número de empresas y el empleo crecen, pero con las pequeñas empresas excluidas, el número de empresas decrece, pero el empleo incrementa.

Propuesta esquemática

El diseño metodológico, como ya se ha planteado en el marco conceptual, está fundamentado en el análisis tanto estructural como estratégico (desde la perspectiva de la empresa), por ello se podría hacer el siguiente esquema descriptivo para el análisis:

1. Historia del sector
 - Origen
 - Evolución
 - Actores Clave
 - Transiciones críticas
 - Situación actual
 - Retos futuros
2. Mercados
 - Mercados que atiende la industria (locales, nacionales y/o internacionales)
 - Consumidor intermedio
 - Consumidor final
 - Consumidores potenciales
 - Lobbies
 - Poder de los clientes relevantes
3. Estructura del mercado
 - Estructura de la competencia
 - Actores principales
 - Alianzas e Integración vertical y horizontal de grupos relevantes
 - Cuotas de mercado
 - Poder de mercado de los actores
 - Barreras de entrada
 - Empresas proveedoras
 - Estructura normativa
 - Organizaciones gremiales
 - Cadena de valor estándar
 - Eslabonamientos productivos

4. Productos

- Gama de productos principales de la industria
- Productos innovadores
- Productos generadores de utilidades
- Ciclo de vida de los productos clave

5. Tendencias tecnológicas

- Tecnologías clave
- Vinculación con agencias generadoras de conocimiento
- Vinculación con agencias gubernamentales de promoción
- Tendencias tecnológicas identificadas

Tomando en consideración que este instrumento debe poder ser utilizado por investigadores formados, pero también por estudiantes de diversos niveles, se establece una breve descripción de la información mínima que debe incluirse en cada uno de estos rubros y también algunas recomendaciones para obtener y analizar la evidencia relevante.⁹

Este análisis esquemático permite analizar tanto industrias nacientes como industrias maduras. Pero también permite analizar sectores tradicionales, como sectores tecnológicos o basados en el conocimiento. Dependiendo de las necesidades de cada estudio, unas dependerán más en el análisis de tendencias tecnológicas, como las industrias de *software* y electrónica, y en algunos casos, en industrias jóvenes y formación de clústeres industriales, será importante analizar a los actores clave como actores principales.

En todo caso, la importancia del análisis del sector debe centrarse en las preguntas iniciales de este capítulo:

- ¿Qué impulsa la competencia en la industria?
- ¿Qué medidas adoptarán los competidores?
- ¿Cómo evolucionará la industria?

9 Este trabajo es el resultado del proyecto de investigación “Competitividad e Internacionalización de la PyME en México”, financiado por el CONACyT a través de la Convocatoria Ciencia Básica, cuenta con un repositorio de ejemplos de aplicaciones del instrumento que están disponibles a petición vía *e-mail* para el lector. Por otro lado, se puede profundizar en estos rubros de análisis en Fong, Alarcón y Ocampo (2019).

Estas tres preguntas servirán como una guía para que el investigador pueda encontrar las betas de la investigación, y poder dar cuenta del contexto del fenómeno de investigación. Adicionalmente, se dará cuenta de las estrategias competitivas, tendencias de mercado, evolución de la industria y el nivel de madurez del sector.

Discusión sobre los estudios sectoriales

Evolución histórica de escuelas de pensamiento

Como se mostró, desde la década de 1950 se dio la primera ola de estudios sectoriales económicos que coincidieron con el fin de la segunda guerra mundial y con el inicio de lo que se llamaría la “guerra fría”, en este sentido, no es casualidad que los primeros sectores de base tecnológica se hayan desarrollado en Estados Unidos, Europa y Japón, pues con el fin de la segunda guerra, se tenía una capacidad tecnológica militar que se tenía que aprovechar; en este sentido, las vitaminas que utilizaban los ejércitos se comenzaron a desarrollar, y dieron cabida al auge de las industrias farmacéuticas, así como a la tecnología satelital y otras industrias derivadas de la actividad militar que darían nacimiento a otros sectores tecnológicos.

El nacimiento de estos sectores, aunado con la teoría estructural del modelo Estructura-Conducta-Resultados (Bain, 1954; Mason, 1957), derivó en la primera sistematización de estudios sectoriales, tanto en Estados Unidos como en Europa. No obstante, el análisis tanto mesoeconómico, como el análisis de sectores económicos, tomó como principal referencia los estudios de la economía, dado que eran la principal y casi única referencia dentro del mundo académico de esos años.

Años más tarde, estos estudios darían un salto hacia los estudios desde la gestión estratégica, con la matriz de Henderson (1973) y del Boston Consulting Group, lo que mostró la factibilidad de estudios de tipo empresarial o administrativos para incluirse en el análisis

sectorial, lo que a su vez ha trascendido a una gran escuela de análisis conocida como “gestión estratégica”.

La evolución de los estudios sectoriales se vería dominada con la visión administrativa, más que economicista, durante la década de 1980 y hasta el año 2000, mediante las teorías de análisis sectorial, tanto de Porter (1982) como de la TRC que, probablemente, inició con Wernerfelt en 1984. No obstante, los estudios de tipo computacional, con solución de múltiples restricciones y ecuaciones estructurales y modelos dinámicos, daría cabida a la economía computacional y su probable dominancia a partir del año 2000, tal como se observa en la figura 1.

La aplicación académica actual

No obstante la evolución histórica y del actual modelo dominante computacional y estadístico en los estudios sectoriales, es sabido que, en la actualidad, tanto estudiantes de pregrado y posgrado, como académicos y algunos profesionistas, requieren de la realización de estudios sectoriales para ofrecer un contexto, relativamente sencillo, de sus problemas de investigación. Lo que entra en conflicto tanto de conocimientos necesarios como de tiempo y de recursos computacionales para la realización de un estudio sectorial en profundidad.

Es por lo anterior que se desarrolló este capítulo específico, donde se intenta ofrecer a todo este público un marco esquemático para la realización de estudios sectoriales que, si bien no tienen la sofisticación de estudios computacionales, ni la complejidad de las ecuaciones estructurales, sí cuentan con los elementos suficientes para poder brindar a los estudiantes, académicos y profesionistas, una metodología con elementos suficientes para dar una idea de las principales características de un sector en particular.

Adicionalmente, esta metodología brindará a estudiantes, académicos y profesionistas un marco contextual, suficientemente corto y sencillo, para que pueda establecerse, ya sea como un capítulo de marco contextual, como de una sección de descriptiva de la indus-

tria para capítulos y artículos de investigación, como de un reporte técnico para los profesionales que requieren de estos estudios.

En el contexto del presente trabajo, se adaptará esta metodología de manera estandarizada, para poder comprender de mejor manera el proceso adaptativo de las PyME de Jalisco, ante cambios en el entorno o cambios institucionales, dada la forma en que se están aplicando nuevas reglas para que las PyME puedan operar, ya sea dentro de la economía nacional e inclusive de la economía de Jalisco. Estos estudios arrojarán luz sobre las estrategias adoptadas por las empresas en diferentes giros de negocio de Jalisco.

Los Estudios Sectoriales y los Estudios de Caso

Finalmente, vale la pena señalar que dentro de los estudios de caso, sobre todo aquellos aplicados a la PyME requieren de una contextualización relativamente sencilla. Es por esta razón que el marco esquemático presentado en este capítulo abona a la comprensión relativamente sencilla de estudios sectoriales que no pierdan rigurosidad.

En este sentido, cabe señalar que los estudios de caso pueden ser sencillos con un solo caso, o múltiples, con varios casos de estudio al mismo tiempo. En ambos casos, podemos referirnos a la empresa como objeto de estudio, donde no necesariamente las empresas pueden pertenecer a un mismo giro de actividad, e inclusive pueden pertenecer a sectores totalmente distintos, por ejemplo, un sector tradicional y un sector de alta tecnología.

Para estos casos, los estudios de caso de tipo modular (Fong, 2017) son relativamente útiles, ya que para ambas empresas se requerirá de un marco contextual que puede ser esquemático, y que puede dar cabida a la comparación solamente del módulo de marco contextual. Este tipo de estudios comparativos son parte del objetivo final de este libro, donde puedan realizarse comparativos de distintos casos de empresa.

En futuros estudios se requerirá de la generación de índices y/o métricas de desempeño sectorial que, si bien no pueden competir con la economía computacional, las ecuaciones estructurales y los modelos dinámicos, sí pueden profundizar en la comprensión y comparativa de un sector a otro, en cuanto a distintos elementos de análisis sectorial.

Referencias

- Alarcón, M. & C. Díaz (2014), "The Technology Based Sectors in México: An Analysis for the Firm Size and the Production Scale", *Economic Review of Galicia*, 23(4), pp. 49-60.
- Bain, J (1954), "Economics of Scale, Concentration, and the Conditions of Entry in Twenty Manufacturing Industries", *American Economic Review*, 44(1), pp. 15-54.
- Barney, J. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectation, Luck and Business Strategy", *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1241. Disponible en: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>.
- (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Dierickx, I. & K. Cool (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, 35(12), pp. 1504-1511.
- Fong, C. (2017), *Competitividad e internacionalización de la PyME en México: Análisis sectorial y empresarial*, Universidad de Guadalajara.
- (2005), *La teoría de los recursos y las capacidades*, Universidad de Guadalajara.
- Fong, C.; Alarcón, M. & L. Ocampo (2019), "Análisis del entorno de la PyME: Una propuesta metodológica", en R. Molina; A. López; D. Calderón & G. López, *El emprendimiento y la gestión social sustentable para el desarrollo empresarial*, México, Pearson.
- Franco, M. & D. Urbano (2019), "Caracterización de las pymes colombianas y de sus fundadores: un análisis desde dos regiones del país", *Estudios Gerenciales*, 35(150), pp. 81-91. Disponible en: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2968>.

- Henderson, B. (1973), "The Experience Curve-Reviewed, IV, The Growth Share Matrix of the Product Portfolio", Boston Consulting Group.
- Leonard-Barton, D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13, pp. 111-125.
- Mahoney, J. & R. Pandian (1992), "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 13(5), pp. 363-380. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>.
- Mason, E. (1957), *Economic Concentration and the Monopoly Problem*, Cambridge, Harvard University Press.
- Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-based View", *Strategic Management Journal*, 14(3), pp. 179-191.
- Porter, M. (1982), *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA Editores.
- Rumelt, R.; Schendel, D. & D. Teece (1991), "Strategic Management and Economics", *Strategic Management Journal*, 12, pp. 5-29.
- Storey, D. & B. Tether (coord.) (1996), *New Technology Based Firms. NTBFs in Europe, the European Commission, DG XII*, University of Warwick, Warwick Research Institute.
- Teece, D.; Pisano, G. & A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533.
- Wernerfel, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 171-180.
- Yin, R. (2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Los Angeles, Sage Publications, Inc.

PARTE II

4

METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA RESPUESTA ESTRATÉGICA DE LA MIPYME ANTE LA CRISIS DE LA COVID-19: UN ESTUDIO DE CASOS MODULAR

CARLOS FONG REYNOSO

cfong@cucea.udg.mx

LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA

ocampo.f@cucea.udg.mx

ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA

moises.alarcon@cucea.udg.mx

Resumen

Este capítulo describe la estrategia metodológica seguida para analizar los patrones de respuesta estratégica de la MiPyME ante la COVID-19, que consistió en la realización de estudio de casos con diseño modular, debido a su capacidad para realizar prueba de hipótesis y simultáneamente explorar los distintos perfiles de respuesta ante la crisis. Se presentan los instrumentos utilizados en la obtención y clasificación de evidencia y el diseño de los índices utilizados para la presentación sintética de los hallazgos. El uso de

índices constituye una innovación en la forma de realizar el bricolaje de casos propio de un diseño modular.

Palabras clave: Estudio de casos, diseño modular, metodología, índices en estudio de casos, MiPyME.

Estrategia metodológica

En este capítulo se expone la estrategia metodológica utilizada para analizar empíricamente la respuesta estratégica de la MiPyME ante la pandemia y para explorar cómo estas empresas afrontan los retos que se espera traiga consigo el escenario post-pandémico. En dicho escenario, la reactivación de la economía se vislumbra como uno de los objetivos prioritarios para México y, de hecho, para todos los países del mundo. La epidemia de la COVID-19 y las medidas sanitarias de control impuestas por las distintas administraciones para combatirla, han conducido a la parálisis de muchos sectores económicos, y su recuperación constituye una tarea prioritaria.

Apoyar a la MiPyME en su proceso de respuesta estratégica a esta crisis es importante porque de la resiliencia (Altintas, 2020; Supardi Hadi, 2020; Wishart, 2018; Gomes, 2015), capacidad de ajuste y transformación de este conjunto empresarial dependen en buena medida el comportamiento de variables como la tasa de empleo y el consumo. Desde una perspectiva social, la MiPyME es una potente palanca de combate contra la pobreza y la exclusión social, además, contribuye a reequilibrar las diferencias en el desarrollo de los distintos territorios (Storey, 1994; Burns, 1996; Julien, 1998) y su pérdida podría borrar las magras mejorías conseguidas en estos ámbitos en las últimas décadas. Para proponer acciones encaminadas a entender el comportamiento de la MiPyME conviene contar con un diagnóstico de los determinantes de este en un escenario como el antes descrito.

En este trabajo se decidió realizar un abordaje desde la perspectiva de empresas individuales, asumiendo que las condiciones del entorno afectan de manera más o menos homogénea a todos los par-

ticipantes de un mercado, pero que sus condicionantes internos afectan la respuesta de la firma a los incentivos del entorno. Asimismo, se decidió utilizar como único criterio de selección de las empresas participantes en el estudio que pertenecieran al conjunto de la MiPyME,¹⁰ ya que el trabajo empírico se realizaría en un momento en el cual aún no habría perspectiva del final de la pandemia. Aun así, el levantamiento de las medidas de restricción completa a la actividad ya permiten vislumbrar algunas pautas del comportamiento estratégico adaptativo de las empresas ante la epidemia de la COVID-19, y los posibles ajustes que se requerirán en el escenario post-pandémico, donde previsiblemente habrá cambios, desde en las preferencias de los consumidores asociadas al aprendizaje y experiencia en el consumo a través de soportes informáticos, hasta la transformación de las cadenas globales de valor.

Siguiendo esta línea, la elección del diseño metodológico seguido en este trabajo estuvo determinado además por tres grandes objetivos:

- El primero de ellos tiene que ver con la intención de explorar las consecuencias en la MiPyME de un fenómeno que por su dimensión y alcance excede cualquier situación previa. En este contexto resulta particularmente interesante observar los efectos generados por una situación inédita como el cierre temporal de actividades legales por motivos no económicos.
- El segundo de los objetivos del trabajo tiene un carácter académico y tiene que ver con la prueba de hipótesis. Como se expuso en el capítulo “Lo que el SARS-CoV-2 se llevó”, Wenzel, Stanske,

10 Originalmente también se había considerado que las empresas estuvieran ubicadas en Jalisco. Sin embargo, debido al mantenimiento de las medidas de confinamiento y distancia social prevalentes en el segundo semestre del año 2020, las actividades académicas de la Universidad de Guadalajara se realizan mediante soportes digitales, y algunos de los estudiantes que participaron en la investigación volvieron a su lugar de origen, y para ellos resultaba más conveniente realizar su caso en una empresa ubicada en dicha localización. Esto, que habría podido resultar problemático en realidad tiene la ventaja de ampliar la dispersión de los casos y dar mayor alcance a los resultados del trabajo al observarse patrones de replicación en situaciones más diversas. También permite comprobar si el caso modular que se propone está correctamente planteado en términos de replicabilidad en la distancia y permite trabajo con equipos en distintos lugares.

y Lieberman (2020) señalan que la respuesta estratégica de la empresa ante las crisis se agrupa en cuatro grandes comportamientos: reducción, persistencia, innovación y salida. En este trabajo, más que limitarnos a verificar la validez de estos resultados en el contexto mexicano, se propone un conjunto de hipótesis que explican en cuál de estas estrategias se ubican las empresas.

- *Hipótesis A* El nivel tecnológico del sector y de la empresa dentro de este condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19.
- *Hipótesis B* Las capacidades de la empresa condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19.

Las hipótesis son consistentes con la literatura internacional sobre la MiPyME, y se basan en lo establecido en la Teoría de Recursos y Capacidades (Barney 1991, 2018; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Teece, 2017; Fong, Flores y Cardoza, 2017), y la relación entre ambas se resume en la figura 1.

Figura 1

Relación entre el índice de intensidad tecnológica y el índice de capacidades empresariales

Índice de intensidad tecnológica (T) ↑	Reducción (T+, C-)	Innovación (T+, C+)
	Salida (T-, C-)	Perseverancia (T-, C+)
	Índice de capacidades empresariales (C) →	

Fuente: Elaboración propia.

Esta figura expresa que la intensidad tecnológica y las capacidades de la empresa determinan el tipo de respuesta estratégica de la MiPyME ante una crisis.

El tercer objetivo del trabajo usualmente no se trataría en un capítulo destinado a discutir la metodología seguida en la investiga-

ción, ya que tiene que ver con la formación de nuevos investigadores capacitados para realizar investigación de alto nivel, con impacto social, en el contexto de los Programas Nacionales Estratégicos (PRONACES) establecidos por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT). Sin embargo, como ha sido un condicionante en el diseño metodológico seguido, tanto en la preparación de protocolos como en la forma en que se abordó el trabajo de campo, conviene incluirlo en este capítulo.

Los nuevos investigadores en formación que participaron en este trabajo son estudiantes inscritos en la asignatura Gestión Estratégica II de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos (MNEE), programa adscrito al Padrón Nacional de Posgrados del CONACyT, impartida en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara (UdeG). Su participación en el proyecto se asoció a la formación de competencias propias de la asignatura y programa, pero también implicó el diseño de actividades complementarias para garantizar un buen desempeño en un proyecto que reviste diversos retos teóricos, metodológicos y logísticos: entre ellos el tiempo disponible para garantizar la formación teórica y metodológica de los investigadores noveles.

En esta investigación, debido a las restricciones impuestas por la misma pandemia, la formación teórica de dichos investigadores se limitó a cuatro semanas, y el levantamiento de la evidencia y el reporte de los casos individuales se realizaron en seis semanas. Esto fue posible porque los investigadores noveles, al ser estudiantes de la maestría en Negocios y Estudios Económicos, ya contaban con cierta formación previa en el área. En cualquier caso, se hizo un seguimiento constante al equipo de los investigadores con el fin de resolver oportunamente dudas y situaciones imprevistas.

Además de la investigación misma, esta experiencia también tuvo un impacto positivo en la esfera de la docencia. Si bien el uso de soportes digitales ha probado su utilidad en el ámbito docente, es innegable el empobrecimiento de la formación de estudiantes en ambientes completamente digitales. La participación de los estudiantes en esta

experiencia, que desde el punto de vista docente resulta innovadora, propició una mejor incorporación de la perspectiva teórica en la práctica investigadora, lográndose así sinergias relevantes.

Para gestionar estos objetivos se consideró que la estrategia metodológica adecuada es la realización de un estudio de casos múltiple siguiendo un diseño modular. Yin (1984, 2014) establece que la elección de la metodología adecuada para abordar el estudio de un objeto de investigación en particular es su adecuación para la realización de esa tarea. El estudio de casos cuenta con un amplio reconocimiento de su capacidad para explorar fenómenos nuevos para los cuales no se dispone de una teoría previa, ya que desde una perspectiva inductiva se pueden identificar variables y patrones de comportamiento que permitan la elaboración de la explicación del fenómeno analizado, si bien las hipótesis de dicha explicación deberán ser contrastadas posteriormente para validar la corrección de esta nueva teoría.

En el trabajo seminal de Yin, en 1984, se reconoce la capacidad de la metodología del estudio de casos para realizar la contrastación empírica de hipótesis. Esta perspectiva generó un amplio debate metodológico en los años ochenta y noventa, que no reproduciré en estas páginas porque se encuentra superado¹¹ y actualmente es de reconocimiento general la capacidad del estudio de casos para realizar prueba de hipótesis. Sin embargo, aún existe como residuo de dicho debate, un cierto rechazo a su uso, particularmente en prueba de hipótesis, en revistas y *journals* especializados (Henry y Foss, 2015).

En el ámbito de la empresa, las características de este objeto de estudio frecuentemente conducen a que la mejor opción para su análisis sea la realización de estudio de casos. En este contexto diversos autores han abordado el alcance y la forma adecuada de utilizar este método, incluso en análisis muy específicos, Por ejemplo, Beverland y Lindgreen (2010) abordan qué hace que un trabajo pueda considerarse un buen estudio de casos, desde un punto de vista positivista,

11 Para profundizar en esta cuestión sugiero la revisión de Fong 2017.

para ello, analizan los problemas de calidad en 105 estudios de caso publicados entre 1971 y 2006. Sus hallazgos muestran que, desde un punto de vista positivista, ha habido una mejora constante en la forma en que los autores abordaron los problemas de calidad de la investigación en los estudios de casos. Sin embargo, subyacen problemas a ser corregidos, así, Aguinis y Solarino (2019), en su análisis de 52 estudios cualitativos publicados en *Strategic Management Journal*, encuentran carencias que impiden realizar la réplica exacta, empírica o conceptual del trabajo, situación que debilita la presunción de objetividad de la investigación. Desde otra perspectiva, diversos autores han abordado el alcance de distintos diseños de estudio de casos en la generación de teoría: Eisenhardt y Graebner (2007) abordan la construcción de teoría a partir del uso de estudios de casos múltiple, mientras que Andersen, Dubois y Lind (2018) abordan el uso de estudios de caso único como alternativa para comprender las posibles configuraciones de un fenómeno social como la empresa.

En este trabajo, a pesar de las dificultades para realizar un estudio de casos que cumpla con los exigentes criterios de calidad de dicha metodología, nos encontramos con restricciones importantes que desaconsejaron el uso de estrategias metodológicas cuantitativas. Particularmente, la carencia de bases de datos adecuadas dificultaron seguir una estrategia de corte cuantitativo puro. Si bien es cierto que en la medida en que se han ido desarrollando tecnologías como el *Big Data*, han surgido nuevas fuentes de evidencia cuantitativa, que permiten abordar el estudio de diversos fenómenos mediante un uso de indicadores alternativo¹². Sin embargo, no siempre se dispone de bases de datos adecuados, en particular cuando el fenómeno abordado es muy reciente, como es el caso de este trabajo que se realizó durante el otoño de 2020, de forma simultánea con la segunda ola de contagios de la pandemia.

Compatibilizar los dos primeros objetivos antes señalados (descripción de un fenómeno y prueba de hipótesis) en un mismo estu-

12 Como las luces nocturnas registradas por los satélites en la estimación del producto interno bruto (PIB) a paridad de poder adquisitivo (PPA) realizado por Pinkovskiy y Sala-i-Martin (2020).

dio de casos condujo a la elección de un diseño modular para su realización. En este diseño se generaron módulos destinados a captar evidencia que permitiera la contrastación de las hipótesis del trabajo, pero también módulos destinados a explorar los distintos patrones de respuesta adaptativa que están experimentando las empresas del conjunto de la MiPyME.

El diseño modular constituye una forma innovadora de abordar la investigación mediante el uso de estudio de casos, y aún estamos experimentando sus límites y alcances. En este trabajo se ha puesto a prueba con éxito su capacidad para integrar equipos amplios de investigación con diferentes niveles de formación. Por otra parte, su potencial de replicación y escalabilidad permite asumir que esta experiencia puede ampliarse a una escala mayor, por ejemplo a escala nacional, o replicarse en otras regiones o estados del país, incorporando diversos grupos de investigación coordinados de forma descentralizada a partir de los protocolos desarrollados en este trabajo.

La elaboración del protocolo se realizó siguiendo los criterios de calidad usuales en la investigación mediante estudio de casos, y su diseño modular sigue los criterios establecidos en Fong (2017). Para profundizar en la naturaleza de la metodología del estudio, los criterios y pautas que deben seguirse en su realización, así como en las características de un estudio de casos de diseño modular se sugiere la revisión del capítulo “Metodología para el análisis de empresas individuales” contenida en el libro antes referido.

En cuanto al proceso de bricolaje de los módulos contenidos en los casos, en experiencias previas se observó que en la medida que un estudio crece en el número de casos que lo integra, aumentan las dificultades para realizar su análisis conjunto. Para gestionar esta situación, en este trabajo se propone un instrumento de síntesis de la evidencia a partir de la construcción de índices. El uso de índices no sustituye el análisis de casos en toda su complejidad, puesto que ésta es una de las fortalezas de la metodología, pero permite una expresión condensada de los resultados obtenidos en el estudio, que sirve como punto de referencia para dimensionar las múltiples varia-

ciones que se pueden presentar en un fenómeno complejo como el comportamiento estratégico ante la pandemia de la COVID-19 de las empresas pertenecientes al conjunto de la MiPyME. No se debe confundir el uso de índices como estrategia de exposición de los resultados de un estudio de casos con la generación de indicadores de corte probabilístico, ya que el conjunto de casos contenido en un estudio no constituye una muestra representativa, ni se puede interpretar un índice como un indicador de comportamiento promedio. La función de los índices es mostrar, de forma sintética, las similitudes o diferencias en los patrones de comportamiento de los casos, con el fin de permitir verificar la corrección de las hipótesis, mediante la replicación lógica o directa entre casos.

Los índices se construyen a partir de la identificación de las variables cuya relación se busca analizar. A partir de la revisión de literatura se operacionalizan dichas variables en indicadores susceptibles de ser obtenidos en la etapa de trabajo de campo, para posteriormente integrarse y recoger la medición relativa del comportamiento de dicha variable que oscilará entre el cero y el cien.

A manera de ejemplo, supongamos que intentamos evaluar las diferencias en el nivel de uso de tecnología de un conjunto de empresas que pese a agruparse en el conjunto de las MiPyME, son heterogéneas. En este caso resultaría necesario aproximar, a partir de indicadores específicos, la variable “uso de tecnología”, que en función del sector de actividad económica en el que nos encontremos, puede manifestarse de formas diferentes, ya que una sola métrica no nos permitiría evaluar al mismo tiempo una empresa intensiva en tecnología en el campo del desarrollo de *software* y una empresa intensiva en tecnología en el comercio al por menor. Una propuesta de medición de la intensidad tecnológica de rango amplio, dentro de un abanico de posibilidades, podría incluir, por ejemplo:

1. El uso de maquinaria y equipo, que podría codificarse en un espectro que va de las actividades completamente manuales a la automatización total mediante el uso de robots;

2. El uso de equipo informático, desde su ausencia en el negocio hasta el desarrollo de *software* especializado específico por parte de la empresa;
3. La posición tecnológica que ocupa la organización dentro de su propia industria (comprador de tecnología estándar, adaptador de tecnología o desarrollador de tecnología de punta);
4. El porcentaje anual de inversión en tecnología respecto de la inversión total.

Asumiendo los cuatro indicadores señalados previamente como aquellos que usaremos para evaluar el nivel de intensidad en el uso de la tecnología de la empresa, el paso siguiente es determinar el peso específico que cada uno de estos indicadores tendrá dentro de nuestro índice. Dichas ponderaciones pueden desprenderse de las valoraciones identificadas en la literatura relevante, de las necesidades que el proyecto de investigación mismo plantea o de la apreciación misma del investigador. En cualquier caso, resulta indispensable justificar las ponderaciones otorgadas a cada indicador, pues estas pueden alterar en gran medida los resultados del análisis. En caso de no identificarse con claridad algún criterio relevante para ponderar de manera diferenciada cada elemento, es recomendable valorarlos por igual, en nuestro ejemplo, cada indicador contribuiría en un 25 % a la construcción de índice de intensidad tecnológica.

Finalmente, con la información recabada en el trabajo de campo se contaría con los datos para la construcción del índice. Así, la empresa que realice un uso más intensivo de la maquinaria y equipo recibiría el 25 % disponible para ese indicador dentro del índice y por regla de tres se asignarán los porcentajes respectivos al resto de los casos, repitiendo la operación con cada uno de los cuatro indicadores. La suma final de los resultados obtenidos en cada indicador representa una especie de calificación para la variable “uso de tecnología” que puede ser interpretada en una escala del cero al cien.

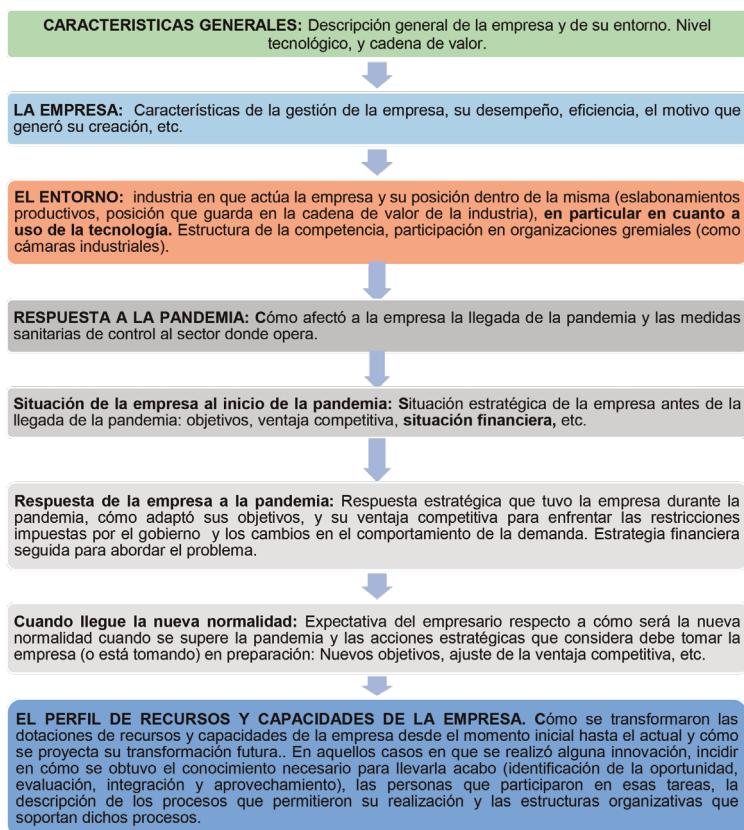
La estrategia metodológica descrita presenta algunas virtudes interesantes; en primer lugar, permite una interpretación y compa-

ración sencilla de variables complejas entre múltiples casos, pero además facilita el escalamiento de las investigaciones para incluir casos adicionales, siempre que la recolección de la información se realice considerando la misma operacionalización de variables. Además, a pesar de perder un poco de la riqueza de la información al condensar los resultados en índices, esta estrategia facilita la exposición de resultados y, al mismo tiempo, los índices constituyen una herramienta narrativa importante al permitir identificar de manera más clara relaciones o inclusive aproximar causalidad entre variables.

En este trabajo, debido a que no solo se busca contrastar empíricamente las hipótesis de la investigación sino explorar y describir los comportamientos de los casos, se consideró relevante incluir las narrativas de estos. Para ello, y con el fin de observar patrones de replicación entre casos, se proporcionó al investigador responsable de un caso, una guía de cómo preparar el reporte que se incluye en el libro. En la figura 2 se expresa la estructura de este trabajo y los contenidos que deben analizarse en cada uno de los apartados.

Figura 2

Estructura modular de los casos incluidos en este estudio



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en los reportes de los casos individuales, en todos se reproduce la estructura modular seguida en el estudio, pero se incorporan matices específicos propios de cada empresa en particular. Cada reporte permite observar en su complejidad las distintas respuestas estratégicas seguidas por empresas del conjunto de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19 y permite obtener elementos para guiar la respuesta estratégica de otras empresas.

Instrumentos y estrategias

Tomando en consideración los supuestos expuestos en el apartado anterior, la naturaleza del proyecto y del ámbito disciplinar, se construyó un conjunto de instrumentos que sirvieran como base común para el desarrollo de los casos individuales, con independencia del proceso de ajuste que deberían de abordar las particularidades de cada caso.

Además, se estableció una estrategia general de obtención de evidencia, que expresa la experiencia previa en la realización de casos en empresas del equipo de investigación, pero también la intención de aprovechar el desarrollo de las tecnologías de la información, ya que mucha evidencia respecto a las empresas, aun cuando estas sean jóvenes o muy pequeñas, está disponible en medios digitales. Como el tiempo efectivo de atención que se puede esperar obtener por parte de los directivos de una empresa (en especial si se trata de alta dirección) es reducido, la forma adecuada de aprovecharlo óptimamente es confirmando y matizando la información obtenida en Internet, pero sobre todo profundizando en los aspectos clave necesarios para la contrastación de hipótesis del caso o explorando las situaciones nuevas.

Adicionalmente, como entre los investigadores que participarían del proyecto se encontraban investigadores noveles, resultó evidente la necesidad de realizar talleres de formación en el manejo del método de estudio de casos y de análisis cuantitativo de las bases de datos que contienen información respecto al comportamiento de las industrias en que se ubican las empresas analizadas.

El protocolo que recibieron los estudiantes no incluye guías específicas de entrevistas para los informantes a la manera de las encuestas cerradas, o cédulas de registro de observación directa, ya que la forma en que debe ser obtenida la evidencia varía contextualmente, sin embargo, gracias al trabajo previo al campo (análisis de fuentes secundarias) fue viable la preparación individual de cómo abordar esta tarea, en base a las preguntas que se busca responder con la evidencia obtenida. Como es usual en la metodología de estudio de casos, los cuestionarios no son respondidos por el informante

sino por el investigador en base a la evidencia obtenida en diversas fuentes, debidamente triangulada.

GUÍA GENERAL DE CUESTIONES A SER RESPONDIDAS MEDIANTE EL CASO IDENTIFICACIÓN DE CASOS PARA EL ESTUDIO		
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
Cuestiones para ser contestadas preferentemente mediante fuentes secundarias y solo confirmadas en la entrevista.		
ACTIVIDAD 1. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA		
¿Cuáles son las características generales de la empresa?		
¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? (Ver cuestionario específico).		
¿Cuál es la percepción de la intensidad tecnológica de la empresa por parte del empresario?		
¿Cuál es la cadena de valor de la empresa?		
ACTIVIDAD 2. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA		
¿Cuáles son las características del mercado en que opera?		
¿Cuál es la percepción de la intensidad tecnológica del sector del empresario?		
ACTIVIDAD 3. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA		
¿Quiénes son los miembros del equipo directivo y cuál es su rol?		
¿Cuáles son los principales retos asociados a la gestión de la pandemia de COVID-19 y de la nueva normalidad?		
¿Cuál ha sido la estrategia de la empresa ante la pandemia de COVID-19 y cómo enfoca su ajuste a la nueva normalidad?		
Cuestiones generales que requieren de profundidad en la entrevista.		
1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?		
2. ¿Han cambiado estos desde el momento en que la empresa fue creada? ¿Por qué?		
3. ¿Han cambiado para hacer frente a la pandemia provocada por la COVID-19?		
4. (Si el informante forma parte del equipo fundador de la empresa) Además de los objetivos de orden económico, ¿qué motivos llevaron a crear la empresa?		
Observaciones actividades 1, 2 y 3		

ACTIVIDAD 4. PERFIL DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Cuestiones clave que requieren de profundidad en la entrevista.

5. ¿Por qué considera que sus clientes adquieren el producto/servicio de la empresa en un periodo normal?
6. ¿Por qué considera que sus clientes adquieren el producto/servicio de la empresa durante la contingencia generada por la COVID-19?
7. ¿Cuáles considera que serán los criterios que utilicen sus clientes para adquirir el producto/servicio de la empresa en la nueva normalidad?
8. ¿Cómo desarrolló la empresa la capacidad de dotar a su producto/servicio de ese atributo clave en la decisión de compra de su cliente objetivo?
9. ¿Cuál es la estrategia que sigue la empresa para mantener su ventaja competitiva?
10. ¿La pandemia generada por la COVID-2019 le obligó a modificar su estrategia? Si fue así, ¿en qué sentido?
11. Considera que esta nueva estrategia ha conducido a que la empresa reduzca su tamaño (porcentaje).
12. Considera que esta nueva estrategia ha conducido a que la empresa mantenga su tamaño. Considera que esta nueva estrategia ha conducido a que la empresa realice alguna innovación.
13. Si es el caso, ¿cómo identificó y evaluó la oportunidad que le condujo a realizar la innovación?
14. ¿Quiénes participaron de esta tarea, a través de que procesos y estructuras se realizó?
15. ¿Fue necesario desarrollar nuevas habilidades para realizar la innovación? Si es así, ¿cómo se obtuvo el conocimiento y otros recursos necesarios?
16. ¿Mediante qué procesos o interacciones sociales fue asimilado y utilizado el conocimiento en la empresa?
17. ¿Quiénes participaron de esta tarea, a través de qué procesos y estructuras se realizó?
18. ¿Qué recursos y capacidades han sido importantes para conseguirlo?
19. ¿Cuál ha sido la estrategia de financiación que ha seguido la empresa?
20. (En el caso de buscar financiación para superar la pandemia de COVID-19 o haberlo obtenido ya) ¿Qué ha debido hacer la empresa para encontrar y/o obtener apoyo financiero? ¿Dedicó parte de este apoyo a la adquisición de activos fijos?

Reflexiones finales

Si estuviera a inicios de la pandemia, ¿qué habría hecho diferente?

Observaciones actividad 4

En estos términos, el protocolo inicia con un cuestionario que resume las cuestiones básicas a ser cubiertas. Constituye una guía para que el investigador verifique si ha obtenido suficiente evidencia en todos los aspectos del caso para que este pueda ser considerado completo. En el trabajo de campo en empresa es usual que la atención se centre en aquellos aspectos que el informante considera convenientes, sin embargo, esto puede generar sesgos y omisiones indeseables para la investigación, que si no se detectan y corrigen durante la fase del trabajo de campo, pueden obligar al investigador a volver al campo para recabar la evidencia faltante, con los consiguientes retrasos al proyecto y molestias para los informantes. Como este instrumento está dirigido al investigador participante, está redactado en términos técnicos, y se diferencian las preguntas entre aquellas que en principio podrían ser respondidas mediante fuentes secundarias y luego ser verificadas, de aquellas que difícilmente podrían ser respondidas siguiendo esta pauta.

En un protocolo de un estudio de casos se incluyen distintos tipos de instrumentos, algunos de ellos orientados a organizar el trabajo de campo, otros destinados a garantizar el cumplimiento de los criterios de calidad en el estudio, y otros destinados a garantizar que la evidencia se recoja de forma ordenada, de tal forma que pueda construirse la base de evidencia del estudio. Como los primeros tipos de instrumentos han sido discutidos en amplitud en otros documentos (Fong 2017), en este caso solo se presentan los instrumentos utilizados para registrar la evidencia obtenida en el trabajo de campo.

En estos instrumentos se sigue la misma secuencia que en el cuestionario presentado antes, pero se aumenta el nivel de detalle y se incorporan cuestiones que permiten matizar y verificar la información. Los instrumentos no se enumeran de forma secuencial porque incluyen un cierto nivel de redundancia asociado a que exista disponibilidad de instrumentos para facilitar la gestión de oportunidades no esperadas en el trabajo de campo. Como en el caso anterior están expresados en lenguaje técnico al estar destinados al uso por parte del investigador, no a guiar las entrevistas en profundidad. Algunos

de estos instrumentos ya han sido validados en otros proyectos de investigación y la base teórica puede revisarse en Fong (2017), sin embargo, debieron incluirse algunos, o modificar los ya realizados para garantizar que se obtuviera evidencia suficiente para contrastar las hipótesis del trabajo expresadas sintéticamente en la figura 1: Relación entre el índice de intensidad tecnológica y el índice de capacidades empresariales.

Además, como este trabajo se dirige a MiPyME se incorporó un instrumento destinado a observar los microfundamentos de las capacidades en el proceso de respuesta estratégica ante la crisis. El análisis de los microfundamentos de las capacidades constituye uno de los vectores de desarrollo tanto de la Teoría de Recursos y Capacidades como de su uso en el análisis de la MiPyME, esto puede revisarse en profundidad en el capítulo “Lo que el SARS-CoV-2 se llevó”.

CUESTIONARIO PARA NIVEL TECNOLÓGICO		
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
Modulo base índice tecnológico		
1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA		
1.1. ¿A qué se dedica su negocio o en qué consiste la actividad que desarrolla? (Clasifique la rama a la que pertenece) 1 Manufactura. 2 Construcción. 3 Comercio. 4 Servicios. 5 Comunicaciones y transportes.		
1.2. Antigüedad de la empresa desde el inicio de operación: Años: Meses:		
1.3. Número de empleados:		
1.4. Tipo de empresa: 1 Familiar. 2 Sociedad extranjeros. 3 Sociedad nacional. 4 Sociedad por acuerdos individuales. 5 Sociedad Anónima.		
1.5. Origen del capital: 1 Nacional. 2 Estatal. 3 Extranjero. 4 Mixto (Nacional y extranjero).		
1.6. Porcentaje de capital extranjero		
2. INNOVACIÓN		
2.1. De productos Número de innovaciones desde que se inició esta actividad:		
¿Es de carácter proactiva? 1 sí 2 no		

Esfuerzo que implica:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

Rapidez de respuesta a los cambios:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

2.2. De servicios

Número de innovaciones desde que se inició esta actividad:

¿Es de carácter proactiva? 1 sí 2 no

Esfuerzo que implica:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

Rapidez de respuesta a los cambios:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

2.3. De procesos

Número de innovaciones desde que se inició esta actividad:

¿Es de carácter proactiva?

1 sí 2 no

Esfuerzo que implica:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

Rapidez de respuesta a los cambios:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

2.4. De sistemas de gestión:

Número de innovaciones desde que se inició esta actividad:

¿Es de carácter pre-activa? 1 sí

2 no

Esfuerzo que implica:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

Rapidez de respuesta a los cambios:

1 Mínimo. 2 Medio inferior. 3 Medio. 4 Medio superior. 5 Nivel máximo.

2.5. ¿Realiza acuerdos para I+D?

1 Gubernamentales. 2 Corporativos. 3 Interinstitucionales. 4 Gremiales. 5 Organizaciones privadas.

2.6. ¿Tiene su organización departamento de I+D?

1 sí 2 no

2.7. Antigüedad en actividades de I+D

1 Menos de 1 año. 2 2 a 5 años. 3 6 - 10 años. 4 11 - 15 años. 5 16 - 20 años. 6 más de 20 años.

2.8. Áreas en que se realiza actualmente I+D

1 Nuevos productos. 2 Mejora de procesos. 3 Mejoras de calidad. 4 Sistemas de gestión. 5 Maquinaria y equipo. 6 Otro:

2.9. ¿En dónde se realiza la I+D?

1 Establecimiento. 2 Filial nacional. 3 Filial extranjera.
4 Universidades. 1 Nacional. 2 Extranjera.
5 Consultoría. 1 Nacional 2 Extranjera.

2.10. ¿La empresa hecho el registro para patentes?

1 sí
2 no
Cuáles:

2.11. ¿La empresa cuenta con patentes otorgadas?

1 sí
2 no
Cuáles:

2.12. Porcentaje anual de recursos para I+D:

3. USO DE TECNOLOGÍA

3.1. Maquinaria o equipo:

1 Manual. 2 Automático. 3 Máquinas y herramientas. 4 Procesos computarizados. 5 Robots.

3.2. Uso de informática:

1 Ninguno. 2 Uso de paquetería estándar de *software*. 3 Compras por Internet. 4 Página web/Redes/Ventas en línea. 5 ERP (Plataformas de Comunicación). 6 Diseño de *software* propio.

3.3. Posición tecnológica:
 1 Ninguna. 2 Comprador de tecnología estándar. 3 Adaptador de tecnología.
 4 Creador de tecnología.

3.4 Áreas de su organización que usan tecnología especialmente diseñada para la empresa
 1 Dirección. 2 Finanzas. 3 I+D+i. 4 Producción. 5 Comercialización. 6 Otra (describa):

3.5 Cómo se provee de tecnología
 1 Transferencia de matriz. 2 Compra. 3 Literatura/web. 4 Eventos. 5 Consultores. 6 Asesores

3.6 Porcentaje anual de inversión en tecnología:

INSTRUMENTOS PARA REGISTRO DE EVIDENCIA DE LAS EMPRESAS

ACTIVIDAD 1 IDENTIFICACIÓN DE CASOS PARA EL ESTUDIO		
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
Antecedentes		
Dimensión	Definición en esta organización	Variables relevantes (indicadores evaluables)
Industria		
Tipología		
Estructura		
Metas y estrategias		

Tamaño		
Tecnología		
Tasa de crecimiento		
Origen		
Participación de capital		
Conclusiones preliminares		

1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN (Evidencia de fuentes secundarias, confirmación en campo)		
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
¿Cuál es la misión?		
¿Quiénes son?		
¿Qué hacen?		
¿Desde cuándo existen?		
¿Las necesidades de quiénes satisfacen?		
¿Cuál es su mercado objetivo?		
¿Cómo es su cliente típico?		
¿Con cuáles organizaciones compiten en los espacios donde están presentes?		

4. Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular

¿Cuál es el tamaño de la organización, en relación con las organizaciones con que compete?
¿En qué aspectos puede considerarse que es mejor que sus competidores?
Observaciones

1. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN					
Industria					
Empresa participante en el estudio de casos:			Clave		
			Fecha		
			Fuente		
Datos generales de la empresa			Persona de contacto		
			Datos		
Entorno competitivo	Estructura de la industria				
	Competidores				
	Clientes				
	Productos sustitutos				
	Proveedores				
Tendencias del entorno competitivo	Estructura de la industria	Competidores	Clientes	Productos sustitutos	Proveedores

2. CONOCIMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN					
Cadena de valor					
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave				
	Fecha				
	Fuente				
Datos generales de la empresa	Persona de contacto				
	Datos				
Actividades de apoyo	Infraestructura de la empresa				
	Gestión de recursos humanos				
	Desarrollo de la tecnología				
	Compras				
Actividades primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio post-venta

II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave				
	Fecha				
	Fuente				
Datos generales de la empresa	Persona de contacto				
	Datos				
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN					
¿En cuáles de las siguientes tareas son mejores que las organizaciones de su entorno?					
		No sabe	Mejor	Igual	Peor
1	Gestión profesional				
2	Visión general de los objetivos de la organización				
3	Visión de largo plazo de los objetivos				
4	Elaboración de planes estratégicos				
5	Definición del diseño organizativo				
6	Establecimiento de rutinas organizativas				

4. Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular

7	Valoración de amenazas y oportunidades				
8	Coordinación de las tareas				
9	Comunicación interna y manejo de la información				
10	Definición de sanciones e incentivos al personal				
11	Política de RR. HH.				
12	Política salarial				
13	Política de <i>marketing</i>				
14	Política de financiación				
15	Política de producción				
16	Otras (cuáles)				
Observaciones					

II. TEMAS RELATIVOS A LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

De las siguientes tareas, ¿cuáles representan fortalezas y debilidades en la organización?

No.		Fortaleza	Debilidad
1	Gestión profesional		
2	Visión general de los objetivos de la organización		
3	Visión de largo plazo de los objetivos de la organización		
4	Elaboración de planes estratégicos		
5	Definición y establecimiento del diseño organizativo		
6	Creación y establecimiento de rutinas organizativas		
7	Valoración de amenazas y oportunidades		
8	Coordinación de las tareas		
9	Comunicación interna y manejo de la información		
10	Definición de tareas, atribuciones, responsabilidades e incentivos		
11	Política de RR.HH. (Rotación del personal)		
12	Política salarial		

13	Política de <i>marketing</i>		
14	Política de financiación		
15	Política de producción		
16	Otras tareas (cuáles)		
Observaciones			

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	
OBJETIVOS DE LA EMPRESA Original / Actual / Futuro		
Detección de una oportunidad/supervivencia	Explotar una oportunidad de negocio	Poner en práctica los conocimientos técnicos previamente obtenidos
Prestigio o status del empresario	Ventaja de trabajar a cuenta propia	Propuesta o incentivos de la institución donde se labora
Dificultades para realizar el proyecto dentro de la institución	Búsqueda de mayores ingresos que los salariales	
Observaciones:		

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos:		Clave			
		Fecha			
		Fuente			
Datos generales de la empresa		Persona de contacto			
		Datos			
SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA ¿En qué porcentaje depende la demanda de productos de la organización en un periodo normal de los siguientes atributos?					
ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%
Precio		Estética		Servicio post-venta	
Calidad		Disponibilidad		Innovación	
Funcionalidad		Imagen		Adecuación a los clientes	
III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos:		Clave			
		Fecha			
		Fuente			
Datos generales de la empresa		Persona de contacto			
		Datos			
SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA ¿En qué porcentaje ha dependido la demanda de productos de la organización durante la contingencia de la COVID-19 de los siguientes atributos?					
ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%
Precio		Estética		Servicio post-venta	
Calidad		Disponibilidad		Innovación	
Funcionalidad		Imagen		Adecuación a los clientes	
III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN					
Empresa participante en el estudio de casos:		Clave			
		Fecha			
		Fuente			
Datos generales de la empresa		Persona de contacto			
		Datos			
SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA ¿En qué porcentaje considera que dependerá la demanda de productos de la organización de los siguientes atributos una vez que se arribe a la nueva normalidad?					

ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%	ATRIBUTO	%
Precio		Estética		Servicio post-venta	
Calidad		Disponibilidad		Innovación	
Funcionalidad		Imagen		Adecuación a los clientes	

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Empresa participante en el estudio de casos:	Clave	
	Fecha	
	Fuente	
Datos generales de la empresa	Persona de contacto	
	Datos	

EVOLUCIÓN DE LOS SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos en que las capacidades impactan en el ajuste de la empresa al cambio en el entorno competitivo		TIPO**
Capacidades estratégicas que impulsan la eficiencia y eficacia en las actividades funcionales		
Capacidades estratégicas que permiten el ajuste de la empresa a las demandas del entorno		
Capacidades estratégicas que propician la obtención de recursos estratégicos		
Descripción de la capacidad en que se soporta la ventaja competitiva		
Descripción de los procesos organizacionales en que se manifiesta la capacidad		
Descripción de las rutinas organizativas en que se manifiesta la capacidad*		
Recursos relevantes que participan en la capacidad, en particular miembros de la organización*		
Dimensión de la capacidad	Estado actual	Tendencia futura
El conocimiento y habilidades depositados en los empleados*		
Los sistemas técnicos que guían los procesos de creación de conocimiento y control*		
Los sistemas de gestión*		
Dimensión de la capacidad	Estado actual	Tendencia futura
Los valores y normas asociados a los tipos de conocimiento señalados*		

4. Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular

Estrategias explícitas utilizadas para influir en la evolución de la capacidad*	
Factores emergentes que influyen en la evolución de la capacidad	
Es necesario triangular esta información con lo obtenido en los otros instrumentos del caso. ** Clasificación general (Funcional, Cultural, Posicionales y Regulatorias).	

III. PERFIL DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA ORGANIZACIÓN			
Empresa participante en el estudio de casos:	Clave		
	Fecha		
	Fuente		
Datos generales de la empresa	Persona de contacto		
	Datos		
Absorción del conocimiento necesario para la respuesta estratégica de la empresa ante la pandemia de COVID-19 desde la perspectiva de los microfundamentos de las capacidades			
Absorción del conocimiento externo ↓	Microfundamentos de las capacidades →		
	Individuos/rol (líder, gestor, empleados)	Procesos e interacciones sociales	Estructuras organizativas
Identificación			
Evaluación			

Asimilación			
Utilización			

III. SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN:
LAS CAPACIDADES

¿Cuáles son las principales capacidades de la organización?

¿Cuál es la contribución de las capacidades _____ al éxito de la organización?

CAPACIDAD	Contribución baja (- que su valor)	Contribución media (= que su valor)	Contribución alta (+ que su valor)

¿Cuáles de los atributos indicados están presentes en las capacidades _____ de la organización?

	valioso	escaso	difícil de imitar	difícil de sustituir
--	---------	--------	-------------------	----------------------

¿Qué duración (vida) tienen las capacidades _____ de su organización?

Capacidad	Duración baja	Duración media	Duración alta

¿Qué tipo de mecanismos (internos o externos) utiliza la organización para recuperar sus capacidades _____ cuando se deterioran por el uso y la competencia?

CAPACIDAD	Programa interno		Programa externo	
	sí	no	sí	no

¿Qué nivel de dificultad tendría la organización para aumentar sus capacidades _____ en el corto plazo?

Capacidad	Dificultad baja	Dificultad media	Dificultad alta

¿Mediante qué mecanismos obtiene la organización sus capacidades _____?

4. Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular

<p>III. SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN: LAS CAPACIDADES</p> <p>¿Cuáles son las principales capacidades de la organización?</p>			
CAPACIDAD	Tareas del día a día, internas a la organización (%)	Programas de la organización destinados a su creación u obtención (%)	Contratación, intercambio, compra, etc. con agentes de tipo externo (%)
<p>¿De qué manera afecta el tamaño de su organización (en relación con sus competidores) a su formación de capacidades _____?</p>			
Capacidad	De forma negativa	No afecta	De forma positiva
<p>¿Tiene establecidos programas específicos para mejorar la utilización y calidad de las capacidades _____ de su organización?</p>			
CAPACIDAD	Tiene establecido algún tipo de programa para mejorar la utilización del recurso		Tiene establecido algún tipo de programa para mejorar la calidad del recurso
	sí	no	sí no
<p>¿Qué es lo más relevante de las capacidades _____ de su organización en términos de su ventaja competitiva?</p>			
<p>¿Qué aspectos adicionales considera que tengan que ser tomados en cuenta respecto al soporte que dan las capacidades _____ a la ventaja competitiva de su organización?</p>			

<p>III. SOPORTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA ORGANIZACIÓN: LAS CAPACIDADES</p> <p>4. ¿En qué porcentaje contribuyen los siguientes recursos a establecer las capacidades de la organización?</p>							
Regulatorias	%	Posicionales	%	Funcionales	%	Culturales	%
Secretos comerciales		Bases de datos		(<i>Know-how</i> de)		(Percepción de)	
Contratos		Reputación del producto		Empleados		Calidad	
Licencias		Reputación de la organización		Proveedores		Gestión del cambio	
Patentes		Redes de trabajo		Distribuidores		Servicio	

Copyright		Cadena de valor		Equipo directivo		Estilo de gestión	
Marcas registradas		Redes		Franquiciantes		Trabajo en equipo	
Diseños		Acceso a insumos		Franquiciatarios		Habilidad de innovar	
Marco legal		Producto disponible		Asesorías		Rutinas organizativas	
Otros recursos		Inmuebles		Maquinaria		Gestión financiera	
		Insumos		Herramientas		Otros recursos	
		Sucursales propias		Vehículos			
		Otros recursos		Equipo informático			
				Otros recursos			
Total		Total		Total		Total	
Observaciones							

RECURSO # 1: RECURSO _____				
¿Cuál es la contribución de sus secretos comerciales a la formación de valor agregado en su organización?				
RECURSO	Contribución baja (- que su valor)	Contribución media (= que su valor)	Contribución alta (+ que su valor)	
Señale cuáles de los atributos indicados están presentes en los secretos comerciales de su organización				
RECURSO	Percepción de los atributos que caracterizan a los recursos de la organización			
	Valioso	escaso	difícil de imitar	difícil de sustituir
¿Qué duración (vida) considera que tendrán los secretos comerciales de su organización?				
Recurso	Duración baja	Duración media		Duración alta

4. Metodología para el análisis de la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular

RECURSO # 1: RECURSO _____				
¿Qué tipo de mecanismos (internos o externos) utiliza su organización para recuperar sus secretos comerciales cuando se deteriora por el uso y la competencia?				
RECURSO	Programa interno		Programa externo	
	sí	no	sí	no
¿Qué nivel de dificultad tendría su organización para aumentar la dotación de secretos comerciales en el corto plazo?				
RECURSO	Dificultad baja		Dificultad media	Dificultad alta
¿Mediante qué mecanismos obtiene secretos comerciales su organización?				
RECURSO	Tareas del día a día, internas a la organización (%)	Programas de la organización destinados a su creación u obtención (%)	Contratación, intercambio, compra, etc. con agentes de tipo externo (%)	
¿De qué manera afecta el tamaño de su organización (en relación con sus competidores) a su capacidad de obtener secretos comerciales?				
RECURSO	De forma negativa	No afecta		De forma positiva
¿Tiene establecidos programas específicos para mejorar la utilización y calidad de los secretos comerciales de su organización?				
RECURSO	Tiene establecido algún tipo de programa para mejorar la utilización del recurso		Tiene establecido algún tipo de programa para mejorar la calidad del recurso	
	sí	no	sí	no
¿Qué es lo más relevante de los secretos comerciales de la organización?				
¿Qué aspectos ¿Qué aspectos adicionales deban ser tomados en cuenta respecto al soporte que dan los secretos comerciales a la ventaja competitiva de la organización?				

Referencias

Aguinis, H. & A. M. Solarino (2019), “Transparency and Replicability in Qualitative Research: The Case of Interviews with Elite Informants”, *Strategic Management Journal*, 40(8), pp. 1291-1315.

- Altintas, G. (2020), “La capacité dynamique de résilience: L’aptitude à faire face aux événements perturbateurs du macro-environnement”, *Management Avenir*, 1, pp. 113-133.
- Andersen, P. H.; Dubois, A. & F. Lind (2018), “Process Validation: Coping With Three Dilemmas in Process-based Single-case Research”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), pp. 539-549.
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- (2018), “Why Resource-based Theory’s Model of Profit Appropriation Must Incorporate a Stakeholder Perspective”, *Strategic Management Journal*, 39(13), pp. 3305-3325.
- Beverland, M. & A. Lindgreen (2010), “What Makes a Good Case Study? A Positivist Review of Qualitative Case Research Published in Industrial Marketing Management, 1971-2006”, *Industrial Marketing Management*, 39(1), pp. 56-63.
- Burns, Paul (1996), “Introduction: The Significance of Small Firms”, en *Small Business and Entrepreneurship*, Londres, Macmillan Business.
- Eisenhardt, K. M. & M. E. Graebner (2007), “Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges”, *Academy of Management Journal*, 50(1), pp. 25-32.
- Fong-Reynoso, C.; Flores-Valenzuela, K. E. & L. M. Cardoza-Campos (2017), “La Teoría de Recursos y Capacidades: un análisis bibliométrico”, *Nova Scientia*, 9(19), pp. 411-440. Disponible en: <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>.
- Fong-Reynoso, C. (2017), “Metodología para el análisis de empresas individuales”, en C. Fong Reynoso, *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Gomes, R. (2015), “Resilience and Enterprise Architecture in SMES”, *JIS-TEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(3), pp. 525-540.
- Henry, C. & L. Foss (2015), “Case Sensitive? A Review of the Literature on the Use of Case Method in Entrepreneurship Research”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(3), pp. 389-409.
- Julien, P. A. (1998), *The State of the Art Is Small Business and Entrepreneurship*, pp. 1-45, Ashgate, Aldershot.

- Pinkovskiy, M. & X. Sala-i-Martin (2020), "Shining a Light on Purchasing Power Parities", *American Economic Journal: Macroeconomics*, 12 (4), pp. 71-108, DOI: 10.1257/mac.20190037.
- Supardi, S. & S. Hadi (2020), "New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review", *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(5), pp. 1265-1275.
- Storey, D.J. (1994), "Understanding the Small Business Sector", EC4P4EE, pp. 1-11, Londres, Routledge 11 New Fetter Lane.
- Teece, D.J.; Pisano, G. & A. Shuen (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18, pp. 509-533.
- Teece, D. J. (2017), "A Capability Theory of the Firm: An Economics and (Strategic) Management Perspective", *New Zealand Economic Papers*, 53(2), pp. 1-43.
- Wenzel, M.; Stanske, S. & M. B. Lieberman (2020), "Strategic Responses to Crisis", *Strategic Management Journal*, DOI: 10.1002/smj.3161.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.
- Wishart, M. (2018), *Business Resilience in an SME Context: A Literature Review*, Enterprise Research Centre. Disponible en: <https://www.enterprisere-search.ac.uk/publications/business-resilience-sme-context-literature-review/>.
- Yin, R. K. (1984, 1989, 1994, 2014), *Case Study Research: Design and Methods*, Londres, Sage Publications.

5

5.1. CASO INMATERIIS

TIPOLOGÍA DE CASOS: INNOVACIÓN

JULIA ARELY LUÉVANOS CASTOR
julia.luevalos@alumnos.udg.mx

Resumen

InMateriis es una empresa creada originalmente como centro privado de innovación tecnológica, para después desarrollar un enfoque empresarial. Se localiza en Guadalajara, México. Fue creada en 2013 y algunas de sus actividades actuales se dirigen a la fabricación de materiales y biomateriales, manufactura aditiva, etc., satisfaciendo las necesidades del sector salud y médico. El fomento de la Innovación y Desarrollo tecnológico son capacidades base para que la empresa haya reaccionado con éxito ante la pandemia de la COVID-19.

Introducción

InMateriis es una empresa pequeña, cuenta con 18 trabajadores, se localiza en la ciudad de Guadalajara Jalisco, México. Se dedica a generar nuevos conocimientos de tecnología en materiales y procesos de manufactura aditiva y transferencia a los sectores productivos, ofreciendo servicios en consultoría, desarrollo de materiales y divulgación del conocimiento científico (InMateriis, 2020). La empresa comienza en 2013, con el trabajo de Inés Jiménez, en conjunto con Mayra García, como centro privado de innovación científica para apoyar proyectos científicos-tecnológicos, a partir del equipamiento de los laboratorios de impresión 3D; más tarde se une Jorge Naitoh para añadir la visión empresarial, de esa manera comenzó a gestarse el proyecto de una empresa en forma de desarrollo tecnológico.

Tienen una posición importante dentro de la industria biomédica y de manufactura aditiva en Jalisco, aparte de ofrecer servicios de gestión de calidad para todo el tema de producción de dispositivos médicos bajo las normas regulatorias, servicios de planeación quirúrgica, servicio de consultoría, entre otros. Satisfacen las necesidades del campo médico, salud, innovación, emprendimiento, industria en general, formación de capital humano, ciencia y tecnología y manufactura aditiva.

La cadena de valor de esta empresa responde al nivel tecnológico alto y especializado en el que se desarrollan las actividades propias de la organización, ya que el perfil de esta es creadora y proveedora de tecnología; el nivel de inversión es de 65 % a 70 % de ingresos. Bajo esta perspectiva, es conveniente explicar qué sucede con la cadena de valor (cuadro 1).

Cuadro 1
Cadena de valor de la empresa



Fuente: elaboración propia.

La empresa

Su creación, en 2013, viene de la inquietud por fomentar el conocimiento científico en el área de los biomateriales y de manufactura aditiva, de esa manera se “democratiza la ciencia”, dando oportunidad a los colaboradores con alto perfil profesional (maestría y doctorado) para desarrollarse profesionalmente y así evitar la fuga de cerebros; evidencia de esto es la cantidad de colaboradores que tienen algún posgrado, es decir un 70 % a 80 % del total de ellos, asimismo, se pone en competencia en la industria con productos de bajo costo.

Actualmente la empresa cuenta con diferentes departamentos divididos de manera formal, lo que atiende a una estructura organizacional de perfil vertical, que considera las capacidades de los colaboradores, en ese sentido se identifican las siguientes (de forma aleatoria): Dirección general, Área de administración y Recursos Humanos, Dirección de vinculación, Dirección de diseño biomédico, Dirección de investigación clínica y transnacional, Coordinación de gestión de la calidad; asimismo cuenta con diferentes laboratorios (de Ingeniería Química, de Imagenología, de Ingeniería de tejidos, de Ingeniería de agrobiotecnología) para uso de la empresa directamente y para aquellos emprendedores que necesiten apoyo en sus proyectos.

Su rutina organizativa se basa en trabajar por objetivos, pues la idea principal de la directora general es crear un ambiente laboral saludable que permita aumentar la productividad; en ese sentido la

jornada laboral se establece en dos turnos de 10 am a 8 pm, siendo el primer turno de 10 am a 2 pm y el segundo de 4 pm a 8 pm. Cada trabajador dispone de cuatro horas para cumplir con su jornada laboral y con las tareas asignadas, buscando como objetivo incentivar una estructura organizacional más horizontal, donde se mejore la comunicación interna y el manejo de la información.

Es una empresa que genera tecnología y que se adapta rápido a las nuevas tendencias de Innovación y Desarrollo; sus actividades son de base tecnológica, ya que hacen uso de esta relación en la mayoría de las áreas de la organización, incluso utilizan la vinculación con universidades nacionales y extranjeras para fomentar la I+D. El hecho de ser una empresa dirigida al campo científico también les permite abonar al desarrollo de la ciencia, esto se hace evidente con las siete patentes registradas que se encuentran en proceso de otorgamiento.

El entorno

El tamaño de la empresa es pequeño con respecto a las otras organizaciones que forman parte de la industria, sin embargo, eso no afecta para cumplir con los objetivos establecidos por InMateriis debido a su posicionamiento importante dentro de la industria, por tener actividades tecnológicas con soporte científico, compitiendo directamente en diferentes áreas; en el área de centros de investigación y servicios de laboratorio, su competidor directo es el Centro de Investigación y Asistencia, Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco (CIATEJ); en el área de emprendedurismo son las incubadoras locales y nacionales; por el lado de dispositivos médicos, los competidores son la traumatología y ortopedia, y neurocirugía; con respecto al clúster de ingeniería biomédica de Jalisco, compite con 37 empresas de diferentes tamaños, capacidades tecnológicas y de gestión (Clúster de Ingeniería Biomédica, 2020). Los futuros competidores de esta empresa en Guadalajara y México tendrán la oportunidad de

adaptar este tipo de nueva tecnología a sus procesos productivos, sin embargo, InMateriis tendrá una ventaja sobre ellos por tener como origen de sus actividades la I+D, por tanto, será difícil adaptarse a los cambios constantes de este tipo de actividades.

En la actualidad, esta industria y el mercado de salud en el que se posiciona la empresa se encuentran en alto crecimiento, con una competencia imperfecta que se acerca al oligopolio puesto que la cantidad de empresas de este tipo es reducida, lo que fortalece las barreras de entrada, siendo una de las causas principales la absorción de nueva tecnología, registros sanitarios y agentes reguladores (Cofepris); en ese sentido se identifica a InMateriis como una empresa de base meramente tecnológica, que se establece de manera importante en la cadena de valor en la parte de desarrollo de nuevos productos (I+D) y procesos industriales médicos. Actualmente la empresa forma parte del Clúster de Ingeniería Biomédica del Estado de Jalisco.

Respuesta a la pandemia

Ante la pandemia, la parte directiva de la empresa se percató de la necesidad de cambiar algunas rutinas organizativas, con el fin de asegurar el cumplimiento de las actividades y tareas asignadas, lo que llevó a modificar los objetivos operativos, de gestión de recursos y capacidades, y de producción a corto plazo; en primera instancia hubo un reacomodo en los horarios laborales, también se fortaleció el uso de herramientas remotas para estar en contacto con todos los trabajadores y se les aseguró que ninguno de ellos iba a perder su empleo. Ante la contingencia por la COVID-19, la empresa formalizó las condiciones regulatorias de sanidad establecidas por el gobierno local y federal, las cuales se añadieron al plan estratégico de la empresa.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Cuando inició la pandemia, la situación era impredecible para InMateriis; la empresa tuvo un giro en cuanto a las actividades diarias que realizaba, puesto que todos los proyectos que estaban en curso y que trabajaban en conjunto con hospitales fueron parados a causa de que las áreas donde se realizaban estas actividades fueron destinadas a la atención de pacientes COVID. Algunos de los proyectos detenidos fueron protocolos clínicos de prótesis maxi en craneofaciales personalizada y mallas de regeneración de hueso.

Por otro lado, el financiamiento y la parte operativa que administra los recursos económicos eran estables, a razón de que el mayor porcentaje de este recurso viene de capital privado y otro tanto de capital nacional que se obtiene por fondos de algunas instituciones públicas.

La dirección general no esperaba que la situación de la contingencia durara tanto tiempo, por lo que le costó adaptarse al nuevo ritmo de trabajo, que incluía reacomodo de actividades y proyectos; tuvieron que buscar nuevas actividades a su alcance, que les permitieran generar un flujo de efectivo extra para cumplir con los objetivos y metas económicas planeadas para la empresa, por lo que lograron identificar aquellos clientes con los que ya habían trabajado anteriormente y que era probable que necesitaran de sus servicios durante la pandemia.

De manera inmediata, cuando la contingencia sanitaria se declaró grave en todo el mundo, empresas en algunos países fueron cerradas, lo que afectó directamente la obtención de materia prima para la realización de productos y proyectos, ya que la empresa adquiere materiales de Europa e insumos de laboratorio de Estados Unidos, también se debe considerar que este último cerró sus fronteras, lo que limitó más la situación.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Se tuvo que trabajar en un reacomodo de actividades y proyectos dentro de las instalaciones, que trajo como consecuencia una disminución en la producción de materiales por un desajuste en los tiempos de proyectos establecidos, lo que hizo más difícil cumplir con la demanda de los clientes; asimismo, se tuvieron que adoptar herramientas digitales para trabajar de manera remota los objetivos establecidos; la adaptación y adopción de estos nuevos procesos organizativos fue de dos a tres semanas; prepararon el calendario de trabajo a través de reuniones vía remota, además, implementaron un horario escalonado en el que trabajarían desde casa o por guardias, sin dejar de lado su política de ambiente y cultura organizativa.

Debido a que la empresa no fue afectada en condiciones de su tamaño por tener la capacidad tecnológica y el potencial de I+D, se hizo uso de la infraestructura de la empresa para realizar insumos que le sirviera al sector salud para enfrentar la pandemia, puesto que el mismo sector se puso en contacto con la empresa para la producción de caretas, hisopos, respiradores, entre otros materiales que ayudaran a la situación, también hicieron uso de las herramientas digitales que anteriormente ya utilizaban y siguieron con los servicios de *training* y consultoría para aquellos emprendedores que estaban entrando al mercado debido a la contingencia sanitaria; asimismo, buscaron proyectos que les permitieran obtener mayor flujo de efectivo durante este contexto y cumplir con la demanda del mercado que el sector salud necesitaba a causa de la pandemia. Por otro lado, buscaron reducir los costos operativos que pudieron haberse generado por la falta de flujo de efectivo, la estrategia que se planteó a partir de cambios en el plan operativo para administrar costos operativos de la infraestructura, laboratorios, sueldos, mantenimiento de equipos, renta, material de laboratorio, etcétera.

Cuando llegue la nueva normalidad

La reputación que la empresa ha entablado durante los años de sus actividades le permitirá seguir posicionándose en el mercado, a razón de que InMateriis cumple con algunas ventajas que la dirección operativa encuentra difíciles de imitar por la competencia, es decir, el tiempo de entrega (lo hacen en tiempo y forma), la calidad (alta calidad innovadora), el servicio personalizado (entender con quién están tratando y qué es lo que necesitan) y los costos (los costos son bajos).

Su estrategia estará dirigida a seguir con su servicio completamente personalizado que va de la mano con el cliente, para hacer viable el proyecto en lo económico y técnico. Con el contexto actual, la empresa está haciendo uso de la parte de *training* y consultoría para fortalecerse y apoyar a los emprendedores de la nueva normalidad, también buscan cumplir con los proyectos en construcción y generar el flujo de efectivo suficiente para terminar el año sin pérdidas, y crecer el equipo de trabajo de ser posible.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

El recurso principal de la empresa y con el que mayormente ha venido trabajando, es el desarrollo y creación de nueva tecnología y el perfil de capital humano con alto grado académico, a causa de que el objetivo general de InMateriis no ha cambiado con el paso de los años, siguen en la búsqueda por democratizar la ciencia a través de la integración de la triple hélice de la sociedad: academia, empresa y gobierno, para fungir el papel de intermediario entre estos tres, lo que ayuda a fomentar y diversificar el conocimiento científico.

En ese sentido, las capacidades que respaldan a las ventajas competitivas de esta empresa corresponden a la innovación tecnológica en los procesos de producción, de I+D al realizar actividades disruptivas de base tecnológica, así como el proceso de elección de proyectos a través de una metodología creada por ellos mismos; el

empresario identifica a la empresa como única en su rama, ya que utiliza el estado del arte de la ciencia de los materiales y biomateriales como recurso base para la realización de sus proyectos (considerando su viabilidad técnica y financiera), lo que fortalece la atención personalizada al cliente como su ventaja competitiva; por otro lado el empresario concluye que la empresa tiene debilidades en la política de *marketing*, de producción (gestión de recursos), y manejo de información, por mencionar algunas.

Hicieron uso de su infraestructura para aumentar su ventaja competitiva con la producción de insumos que le sirven al sector salud, siendo la parte operativa y general quien se percató de eso y comunicó de manera formal a los demás trabajadores para comenzar con las nuevas actividades. Las áreas de I+D, de producción y compras, fueron los encargados de que todo saliera como era debido; hicieron uso de su metodología para selección de proyectos considerando el retorno de inversión, análisis de riesgo, factibilidad técnica, y cumplir con la demanda del mercado relacionado con el sector salud para cumplir con las necesidades a causa de la pandemia.

Ante la pandemia, la estrategia que les servirá para afrontar la nueva normalidad y continuar con su ventajas competitivas, es aumentar el equipo de trabajo (capital humano de alto rendimiento) para fortalecer cada área de trabajo y por tanto el producto y los servicios, también se encuentran en la búsqueda por aumento de capacidad instalada (máquinas de los laboratorios), para llegar a tener mayor credibilidad y calidad; asimismo, trabajan para obtener su primer registro sanitario, lo que les ayudará a obtener mayor prestigio.

Conclusiones

Con el análisis de esta empresa se pudo observar algunas de las afectaciones y cambios organizativos por los que ha pasado durante esta pandemia, ya que pudo sacar provecho de su estabilidad financiera, así como de sus capacidades productivas y su innovación tecno-

lógica, para crear nuevos productos y servicios que le permitieran seguir vigentes en el mercado a pesar de la contingencia. El trabajo por objetivos, el clima organizacional, entre otras capacidades, le ha permitido a la empresa distinguirse de algunas otras; asimismo, su ventaja competitiva principal es el servicio al cliente totalmente personalizado, y de esa manera compite con otras empresas del sector de los biomateriales y manufactura aditiva. El porcentaje de inversión en tecnología ha sido esencial para que la empresa siga funcionando ante la COVID-19; asimismo, la empresa tuvo la capacidad para adaptarse a algunas nuevas rutinas organizativas debido a esta situación.

Referencias

- Clúster de Ingeniería Biomédica (2020), “Empresas”, *Clúster de Ingeniería Biomédica*. Disponible en: <https://www.clusteringeneria.bio/empresas>. Consultado: octubre, 2020.
- InMateriis (2020), “Nosotros”, *InMateriis*. Disponible en: <https://inmateriis.com/>. Consultado: octubre, 2020.

5.2. CASO MXDARE S.A. DE C.V.

LAZARA YAMILA CASTILLO GARCÍA
yamila2019.cu@gmail.com

Resumen

El presente estudio analiza la respuesta estratégica de Mxdare S.A. de C.V. ante la crisis de la COVID-19. Mxdare es una pequeña empresa de servicios de consultoría informática, con operaciones de manufactura de *software* en la sucursal de Monterrey, Nuevo León, e infraestructura y telecomunicaciones en la sucursal Guadalajara. A pesar de que la estadística de quiebra para las pequeñas empresas es alta, esta empresa en sus dos primeros años logra la consolidación, actualmente cuenta con siete años de operaciones en el mercado. Su respuesta rápida ante la pandemia, gracias a la preparación profesional de sus socios, le permitió seguir ofreciendo servicios innovadores, eficientes, efectivos y de alta calidad, y garantizar la satisfacción total en cada proyecto realizado.

Introducción

Mxdare S.A. de C.V. es una empresa de servicios de consultoría informática, con operaciones de manufactura de *software* en la sucursal de Monterrey, Nuevo León, e infraestructura y telecomunicaciones en la sucursal Guadalajara, formada con capital netamente nacional, integrada por un grupo de ingenieros informáticos profesionales con gran experiencia en el soporte y desarrollo de aplicaciones (App).

Maneja una estructura jerárquica de gestión, permitiendo la adaptación para lograr los objetivos trazados, emplea tecnologías punta y le interesa ofrecer sus servicios con mejor atención al usuario, porque se centran en sus clientes, por ello manejan disponibilidad de servicio de veinticuatro horas al día, los siete días de la semana y el contacto directo de sus clientes con ingenieros asignados, marcando una ventaja competitiva, enfocándose en los objetivos trazados y desarrollando mejora continua a través de nuevas capacidades.

Su misión es ofrecer soluciones integrales de tecnología, en los ámbitos de *software*, infraestructura, seguridad y telecomunicaciones para satisfacer las necesidades empresariales y particulares de los clientes; con servicios innovadores, eficientes, efectivos y de alta calidad, garantizando la satisfacción total en cada proyecto realizado.

Cuadro 1
Cadena de valor de Mxdare S.A. de C.V.

CADENA DE VALOR			
Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
<p>Los clientes solicitan soporte técnico 24x7x365 dentro de nuestra plataforma de Ticketing Systems, donde un Ing., Especialista es asignado.</p>	<p>El Personal que labora tiene 15 años como especialistas en infraestructura y desarrollo de software creado sólidas habilidades.</p> <p>Selección del personal: se usan las plataformas públicas como LinkedIn, OCC y Computrabajo.</p> <p>Capacitación: continua</p>	<p>Desarrollo de sistema de control de facturación: El cliente automáticamente recibe su factura por los servicios de manera electrónica, igualmente el sistema notifica las alertas, actualizaciones, parches de seguridad de los servicios.</p>	<p>Proveedores certificados en telecomunicaciones y seguridad cibernética a costo competitivo.</p> <p>Compras de artículos y dispositivos de tecnología en centros de distribución. (Mayor calidad y mas bajos costos)</p>
Actividades de soporte			
Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio Post Venta
<p>El personal asignado como servicio al cliente, es el primer contacto con los prospectos y/o clientes (Garantizando una atención óptima)</p>	<p>Los Ingenieros especialistas resuelven las incidencias y proceden al cierre del ticket de soporte, confirmando con el cliente el funcionamiento correcto de los sistemas. (Control continuo)</p>	<p>Se realizan campañas de publicidad masiva a través de sistemas de mensajería internos de la empresa y de las redes sociales. (Sin costos)</p>	<p>La atención al cliente es 24x7x365, centralizado en un conmutador de telefonía donde cualquier incidente sera redireccionado a un Ingeniero especialista que dara solución a cualquier incidente técnico y/o duda respecto al servicio. (Disponibilidad permanente)</p>
<p>Servicio al cliente canaliza el soporte tier 1, tier2-3 a los ingenieros especialista de desarrollo e infraestructura. (Calidad en el servicio)</p>	<p>Los ingenieros de ventas reciben los contactos vía servicio al cliente donde proveen.</p>		
Actividades operacionales			

Fuente: Elaboración propia.

La empresa

Mxdare S.A. de C.V. inicia operaciones en septiembre de 2013, en Monterrey, Nuevo León, posicionándose como proveedores de consultoría de tecnología de la información (TI), extendiendo sus actividades económicas a infraestructura y telecomunicaciones en la sucursal Guadalajara. A pesar de que enfrenta una competencia muy dinámica, esta ofrece los servicios de desarrollo de aplicaciones web a la medida, utilizando diversos lenguajes y tecnologías de programación, desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles Android e iOS, servicios de infraestructura en la nube, desde servicios básicos de *hosting*, hasta complejas instalaciones con múltiples VPS y/o servidores dedicados, para clientes que cuentan con áreas de desarrollo e infraestructura o que están contratando estos servicios a terceros; Mxdare les ofrece la administración de estos proyectos, permitiéndoles contar con la destreza de su equipo y garantizando sus proyectos en tiempo y presupuesto.

Mxdare invierte en tecnología un 25 % anual de sus utilidades, no considerándose escaso para las dimensiones de esta empresa. En cuanto al uso de la tecnología, opera sobre la base de procesos computarizados, usa la informática no solo en el diseño de *softwares* propios y sus servicios de consultoría, sino también en su proceso logístico, como las compras por Internet, el uso de paquetería estándar de *software* y la página web/redes/ventas en línea. Esta empresa está a un alto nivel de tecnología por su propia razón de ser, creando y adaptándola, por lo que a pesar de no contar con un departamento específico de innovación y desarrollo es un proceso que existe a diario con la gestión de cada proyecto.

La infraestructura de la empresa es subcontratada y bajo arrendamiento; en cuanto a la gestión de recursos humanos, al ser una microempresa las actividades concernientes recaen en la dirección de los socios y el administrador del negocio, como también la gerencia de las compras de los insumos, licenciamiento, *hardware/software* y de subcontratación de servicios de tecnología.

El entorno

El objetivo de Mxdare s.a. de c.v. es satisfacer las necesidades de pequeñas, medianas y grandes empresas quienes necesitan de ingenieros especialistas en desarrollo de *software*, infraestructura y administración de proyectos, por lo que los clientes típicos que los contactan son de varios sectores de la industria a nivel nacional, principalmente de Monterrey, Guadalajara y la Ciudad de México, que por circunstancias internas tienen alta rotación del personal de TI y necesitan cubrir los puestos de especialistas en estas áreas. También por la experiencia de sus ingenieros especialistas, que a través de los años han creado una buena imagen y reputación del negocio.

La mayoría de las empresas consultoras de tecnologías de la información son microempresas y pequeñas empresas, por lo que la competencia de Mxdare s.a. de c.v. en general tiene su misma dimensión, destacando entre ellas: Intecfra, Desarrollo de Sitios Web Codplan, Agencia Clickk, Web Creation, Páginas Web Guadalajara, Incremental, Hosting de México, Páginas Web de Monterrey, Tu Sitio en Línea, Dinamix Visual Studio, Alveni Cloud, Mi Hosting México, Factoría Creativa, Tusite Hosting, Ávila Integradores, Pixelero, Hosting y Dominios, Espacios de México, entre otras, todas ubicadas en las ciudades de Monterrey y Guadalajara, donde Mxdare tiene sus operaciones; lo que la diferencia del resto y le añade valor, es la calidad de servicios, la atención al cliente y disponibilidad 24 horas todos los días del año.

Como trabajo autocrítico, los directivos definen las tareas en las que la empresa tiene sus debilidades, así como sus fortalezas frente a la competencia, concentrándonos en estas últimas y resaltando que posee una visión general de sus objetivos, visión a largo plazo, el establecimiento de rutinas organizativas, la coordinación de tareas y una excelente comunicación interna y manejo de información.

Respuesta a la pandemia

La llegada de la pandemia tanto a nivel global como empresarial desencadenó la implementación de numerosas medidas sanitarias. Mxdare S.A. de C.V. no solo acató las medidas sino que se mantuvo a la vanguardia en los nuevos protocolos implementados por el estado, especialmente en las regulaciones de control pandémico con la adquisición de medios de protección para sus trabajadores (gel antibacterial, cubrebocas, etc.); a la par, reestructuró los procesos internos rutinarios forzando a sus colaboradores a un cambio en la forma en que desempeñaban las actividades del día a día, como la reprogramación de las reuniones con clientes y proveedores de tecnología, y retomándolas por vía de soportes virtuales como Meet y Zoom para cumplir con la sana distancia que se pretendía.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Al inicio de la pandemia de COVID-19, Mxdare S.A. de C.V. perseguía como objetivos, ofrecer soluciones integrales de tecnología, en los ámbitos de software, infraestructura, seguridad y telecomunicaciones para satisfacer las necesidades empresariales y particulares de sus clientes; con servicios innovadores, eficientes, efectivos y de alta calidad, garantizando la satisfacción total en cada proyecto realizado.

A causa de esta situación se decidió trabajar completamente desde casa. Esto inicialmente generaba desconfianza a los socios de que el personal no realizara sus labores de trabajo sin la supervisión permanente, pero en las juntas quincenales se demostró que las actividades del negocio salían en tiempo y forma, inclusive algunos de los trabajadores consideraron que tenían menos distracciones y mayor rendimiento.

Si analizamos las ventas según la tabla no. 1, “Resumen de ventas periodo de normalidad vs periodo de COVID-19”, se puede apreciar que los proyectos de desarrollo disminuyeron en un 28.45 %; estos

proyectos son las que regularmente varían, pero no necesariamente por la COVID-19, esto sucede porque son servicios de carácter temporal que dependen de la gestión de contratación, aunque vale destacar que los clientes estaban temerosos con la entrada de la pandemia y algunas juntas fueron canceladas o aplazadas y retomadas ya con el uso de plataformas como Meet y Zoom. Para llevar a cabo un proyecto de esta naturaleza se requiere constantes reuniones con el cliente, en algunos casos hubo que usar una modalidad mixta; presencial y remota. Sin embargo, en el área de infraestructura aumentaron los servicios de consultoría en servidores en un 18.96 %, por las nuevas plataformas implementadas prácticamente en todos los negocios para acatar las medidas implantadas por el estado y gestionar la crisis.

Respuesta de la empresa a la pandemia

La COVID-19 provocó una demanda extra en los servicios de tecnología, como Internet, videoconferencias, plataformas de comunicación, entre otras, lo cual le generó a Mxdare S.A. de C.V. una demanda en los servicios de consultoría, especialmente del sector educativo, ya que muchas instituciones no estaban preparadas para enfrentar las nuevas modalidades de trabajo. Igualmente, los pequeños negocios se vieron forzados a realizar sus ventas de manera *online*, necesitando con ello la creación o actualización de plataformas que suplieran esta necesidad de forma eficaz, dígase la creación de portales web, aplicaciones móviles, servicios basados en la nube, por mencionar algunos de los más significativos. Las necesidades descritas anteriormente requirieron el apoyo de la experiencia profesional de Mxdare S.A. de C.V. y sus socios, al trabajar por más de quince años como especialistas en infraestructura y desarrollo de *software*, y seis directamente con la empresa ya tenían formadas sólidas habilidades de negociación y responsabilidad, brindando al cliente la seguridad y confianza a la hora de hacer negocios.

Tabla 1
Resumen de ventas periodo de normalidad vs periodo de COVID-19

		Periodo de normalidad												Periodo de COVID-19					
		oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20			
Area de Desarrollo de Software		\$84,301.84	\$67,541.00	\$113,639.40	\$145,631.13	\$108,241.52	\$89,235.26	\$608,990.15	\$8,265.00	\$25,711.40	\$65,421.84	\$67,952.96	\$67,952.96	\$67,952.96	\$87,895.68	\$231,199.84			
Area de Infraestructura en Tecnologías de la Información		\$38,132.70	\$27,298.30	\$27,298.30	\$31,938.33	\$64,211.07	\$27,298.33	\$216,177.03	\$54,596.66	\$39,125.69	\$63,976.30	\$22,137.30	\$33,638.10	\$53,286.00	\$266,739.05				
Total		\$122,434.54	\$94,839.30	\$140,937.70	\$177,569.46	\$172,452.59	\$116,533.59	\$824,567.18	\$62,861.66	\$64,837.09	\$129,397.14	\$90,090.26	\$101,591.06	\$141,181.68	\$589,938.89				

Por tema de contingencia del COVID-19, las ventas se vieron afectadas un 28.45 % para el área de Desarrollo de Software. Por otro lado en el área de Infraestructura se registro un aumento en las ventas de 18.96 %

En lo general el negocio no se vio afectado, sin embargo nos ayudo no estar pagando rentas de oficina en Monterrey y Cuadaluajara. Se trabaja ahora home office

Fuente: Mxdare.

Mientras que muchas empresas se vieron en la necesidad de buscar financiación para superar la pandemia, al contrario, Mxdare S.A. de C.V. canceló algunos de los gastos fijos como la renta de oficinas, circuitos de Internet, gastos de oficina, luz, agua, puesto que al acatar las nuevas normas sanitarias se trabajó de manera remota, “*home office*”, aprovechando la circunstancia para reducir sus gastos fijos y redireccionando el uso de sus finanzas a las capacitaciones de su personal en el uso de las tecnologías de colaboración de Google for Business. En estos momentos se encuentran trabajando en mejorar el uso de los sistemas de colaboración Google Suite por las bondades que ofrece para el trabajo en equipo.

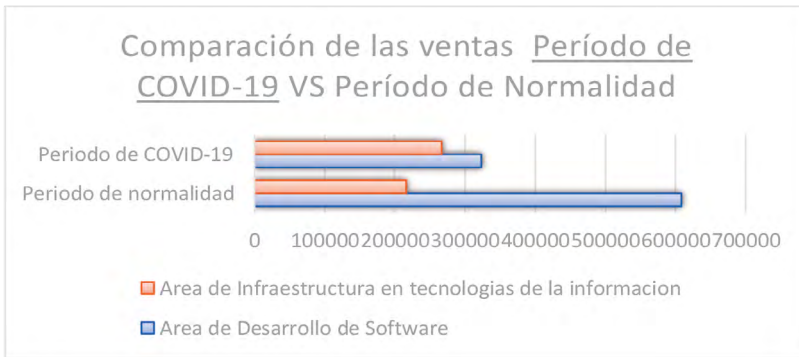
Cuando llegue la nueva normalidad

La nueva normalidad que experimentarán las empresas en los próximos meses y sus empresarios será la normalidad del futuro, y la resiliencia de los empresarios será la que marque este nuevo punto de partida.

En lo particular, Mxdare ha podido ver en el transcurso de la pandemia que sus equipos de trabajo se han adaptado y el curso de los proyectos sigue sin afectaciones, por lo que al llegar la nueva normalidad la estrategia a seguir debería estar enfocada principalmente a continuar la capacitación en las áreas de tecnologías de la información de forma constante, a que la contratación sea más certera de necesitarse apoyo de terceros, que aumenten los controles administrativos y se mantenga el servicio de soporte y asesoramiento 24x7x365. Quedó comprobado que pueden trabajar de manera híbrida; virtual remota y presencial, reduciendo así costos fijos, como las rentas de oficina y enlaces de Internet dedicado, siendo esta situación expuesta por la pandemia y de aplicación a la nueva normalidad por sus buenos resultados, siendo revelados por los trabajadores sus mayores rendimientos laborales de *home office*, así como dejar de forma permanente la implementación de las medidas sanitarias.

Gráfica 1

Resumen de ventas periodo de normalidad vs periodo de COVID-19



Fuente: Mxdare.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

En los últimos cinco años existe una tendencia de las empresas a mover sus infraestructuras de tecnología a la nube, por motivos de seguridad, redundancia, costo, confiabilidad, disponibilidad, depreciación de equipos, entre otros, por lo que se pudiera decir que Mxdare S.A. de C.V. ha sido una buena elección para los clientes porque trabajan con tecnología de punta, por poseer valores morales, éticos y profesionales en su equipo de trabajo, por la gestión profesional, calidad, organización y disponibilidad en el servicio. Lo más relevante es la solidez y confiabilidad de sus servicios, ya que al ser servicios computacionales se les exige mínimas fallas y, más que todo, porque como empresa les interesa que sus clientes tengan un servicio justo, funcional, seguro, de calidad, y que le permita confiar en ellos para que puedan centrarse en sus objetivos empresariales, teniendo entre sus fortalezas la correcta definición de tareas, atribuciones, responsabilidades, una política de recursos humanos basada en la rotación del personal que les exige superación continua y planes de incentivos que no contribuyen a la desmotivación.

En un análisis de la dimensión de la capacidad, destaca en términos funcionales su personal altamente calificado y talentoso, proporcionándoles a sus clientes buenos diseños y reputación a la organización, un proceso de contratación que fluye sin trabas y la correcta selección de sus proveedores.

Los socios de esta empresa reconocen que aún trabajan en lograr la elaboración de un plan estratégico y un diseño administrativo que mejor se adapte a las condiciones empresariales que se persiguen y centran su esfuerzo en identificar y continuar con el establecimiento de rutinas organizativas, estudiar y establecer políticas de *marketing* más eficientes, siendo destacable el esfuerzo y dedicación en la detección de amenazas y el mejoramiento continuo de sus debilidades.

Conclusiones

Podemos afirmar que Mxdare S.A. de C.V. es un ejemplo de resolución de problemas, incluso en situaciones atípicas como la pandemia originada por la COVID-19, activando protocolos de sanidad y demostrando la adaptabilidad a sus clientes, su nivel de compromiso y esfuerzo. La ventaja competitiva de esta empresa estuvo en acortar sus gastos fijos, en la capacitación continua de sus trabajadores para ofrecerles una consultoría de excelencia a sus usuarios, en prestar un servicio de veinticuatro horas aportándole disponibilidad en sus servicios de consultoría informática y operaciones de manufactura de *software*. La visión de esta empresa y la capacitación continua les ha permitido mantenerse en un mercado tan competitivo a pesar de ser una microempresa sin descuidar la gestión y las buenas prácticas.

5.3. CASO CAFÉ MORENITA MÍA

SOPHIA EILEEN GONZÁLEZ BERUMEN
sophia.gonzalez8218@alumnos.udg.mx

Resumen

Este documento analiza la respuesta estratégica de Café Morenita Mía, que es una empresa originaria de Guadalajara, Jalisco, dedicada al tostado y distribución de café. Su actividad consiste principalmente en la venta del café empaquetado, pero también cuentan con servicio de bebidas y cursos prácticos. Esta marca se distingue por su técnica de tostado del café, lo que le permite alcanzar un valor agregado sobre su competencia. El conocimiento sobre el mercado por parte del dueño les ha permitido adaptarse a la crisis del COVID-19 innovando en sus servicios y productos para mantener su desempeño.

Introducción

Cuadro 1
Cadena de valor de la empresa

Café Morenita Mía				
CADENA DE VALOR				
	Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
Actividades de soporte	Diseño de la infraestructura de la empresa: se cuenta con su taller principal de tostado y un pequeño almacén, las sucursales son compactas y prácticas para la atención a los clientes.	Selección de personal: el método usado es una entrevista de trabajo con conocimientos prácticos	Innovación: además del tueste gourmet también cuentan con un concepto nuevo que le denominaron "kit-coronavirus": un paquete que consiste en una serie de productos a un precio preferencial.	Adquisición de mercancías: se adquieren los granos de café, ya sea naturales, lavados o despulpa-dos, y empaques.
		Capacitación: la capacitación depende del área donde sean localizados los colaboradores y los baristas; cuentan con un taller y una capacitación práctica.		Selección de proveedores: los proveedores son seleccionados por la calidad de sus granos.
Actividades operacionales	Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio post-Venta
	Recepción de mercancía: la mercancía es recibida de diversos estados de la República mexicana en camiones de distribución.	Envío de mercancía: Las entregas de productos pueden manejarse de modo local en entregas en automóviles y nacional mediante paquetería.	Campañas publicitarias: es mediante sus redes sociales, Twitter, Facebook e Instagram, donde manejan imágenes, promocionan talleres e incluso cuentan con pequeños spots publicitarios.	Atención al cliente: cuentan con un buzón de quejas y sugerencias en su página web.
	Almacenaje: cuentan con un pequeño almacén en el taller de tostado.	Devolución de mercancía: se usa el mismo método de envío.		Garantías: mientras el cliente no esté totalmente satisfecho con su producto.

Café Morenita Mía es una marca que se especializa en el tueste y distribución de café, ofrece cursos y talleres con el objetivo de transmitir el conocimiento sobre la materia, y cuenta con el servicio de cafetería.

Participan en un mercado oligopólico, pues hay grandes marcas que lideran en el mercado, como Starbucks y Black Coffee, de capital extranjero; y Café Flor de Córdoba, La Borra del Café, Café El Terrible, entre otras cafeterías nacionales.

La empresa

Café Morenita Mía es gestionada por el dueño de la marca: el Sr. Carlos Alberto Méndez Amezcua, quien dirige las tres sucursales que se encuentran en la zona metropolitana de Guadalajara; él mismo delega una serie de tareas a cada uno de los colaboradores según su área y función. En cada una de las sucursales pueden encontrarse de dos a tres colaboradores y se encuentran entre ellos un barista y dos ayudantes generales.

A cada uno de estos se les proporciona una capacitación, sea como barista o en tareas generales que solicite la sucursal, incluidos los programas usados para gestión y manejo de recursos; de manera administrativa se encuentra un *community* mánager que es el que maneja las redes sociales, y los encargados de las finanzas y recursos humanos son quienes vigilan las actividades generales de las sucursales.

La división de trabajo y la especialización proveen de ventajas en su desempeño, su nivel tecnológico no está basado totalmente en avance de maquinaria sino realmente en el uso de esta, y la técnica de tostado se perfecciona con relación a los otros competidores.

Su incentivo para ser creada fue que, así como existen diversas técnicas culinarias que renombran y hacen identificables a ciertos gastronomos, en el arte del tostado y preparación del café también existen este tipo de técnicas (ampliamente reconocidas por el mercado), que le otorgan sabores, olores y consistencias únicas.

El entorno

Café Morenita Mía tiene como actividad principal el tostado y distribución de café en presentación de grano o molido, además de servicio de bebidas y talleres, el mercado donde se desenvuelve pertenece a la competencia perfecta, ya que hay una gran cantidad de cafeterías repartidas en la zona metropolitana de Guadalajara tales como, entre las más conocidas, Starbucks, La Borra del Café o Flor de Córdoba, que representan una competencia por su distribución.

Las empresas que se dedican a la venta de café y bebidas preparadas venden productos que, según las preferencias del consumidor, pueden considerarse homogéneos en el mercado, la diferencia radica en sus técnicas de tostados y preparación de bebidas, por ello el empeño de Café Morenita Mía de mejorar progresivamente su técnica de tostado.

El esfuerzo por hacer conocer su marca a un número más amplio de personas llevó a Café Morenita Mía a mejorar sus herramientas publicitarias en redes sociales, como Facebook, Instagram y Twitter, y así diferenciarlo del resto de las cafeterías.

Esta empresa imparte talleres y cursos, por lo cual la continua necesidad de capacitación para sus colaboradores se encuentra cubierta y la adquisición de conocimiento del ámbito externo es adquirida por la misma vía, pero de diferente origen.

Respuesta a la pandemia

Esta marca de café no enfrentó las afectaciones asociadas a la COVID-19 de manera directa al comienzo de la crisis, sino de una forma gradual, al reducirse su demanda por la reducción de actividad de sus clientes, ya que el consumidor final redujo su consumo de bebidas preparadas por el temor a una posible infección. La situación se agravó cuando la mayoría de las cafeterías y restaurantes que adquirirían su mercancía empezaron a cerrar, algunos temporalmente

y otros definitivamente. Esto condujo a la incertidumbre, ya que, al observar que no tenían otras opciones de clientes a quienes venderles grandes volúmenes de café, comenzaron por diversificar su cartera de clientes.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Anteriormente, Café Morenita Mía era una marca dedicada a ser tostadora y distribuidora de café a mayoristas, además, impartía talleres y cursos sobre dicha materia, contaba con sucursales que ofrecían servicio de bebidas preparadas, sus objetivos consistían en ser un referente mexicano a nivel nacional e internacional de calidad, educación, responsabilidad social e innovación en productos y servicios de café, creando experiencias únicas para sus clientes.

Su ventaja competitiva radica en el perfeccionamiento de la técnica de tostado según el tipo de café que se use, la identificación y el correcto uso de la indumentaria especializada para este propósito, aunado a esto el excelente servicio al cliente, tanto a los compradores mayoristas como a los consumidores de bebidas preparadas, y la atención post-venta por dudas, quejas o sugerencias hacen que consumir su producto sea otro nivel de experiencia.

La situación financiera se consideraba saludable, es una marca que está todavía en crecimiento y busca un posicionamiento alto en el mercado, por la calidad de sus productos que manejan, y se tiene previsto una apertura de una nueva sucursal en diciembre. La marca sigue expandiéndose indefinidamente y se ha dado a conocer mejor en el mercado de consumidores locales, por sus productos y sus servicios ofrecidos.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Al detectar la situación de pérdida de clientes que compraban grandes volúmenes del producto, tomó la decisión de reorientar a quién iría destinado el consumo final del bien, adecuando así el volumen de los paquetes de venta del café a presentaciones adecuadas para el consumo del hogar, además de empezar con entregas a domicilio. Además, desarrollaron un nuevo producto llamado “Kit Coronavirus” que consiste en una serie de productos que se pueden encontrar en la tienda, comúnmente contiene café en grano molido de especialidad o mezcla de la casa, una cafetera, galletas, dependiendo del gusto del cliente.

Con dicho cambio, la demanda de los nuevos clientes y consumidores finales se vio satisfecha. El objetivo se transformó en hacer crecer la comunidad de clientes y conocedores, lo que llevó a una fuerte inversión en *marketing* en plataformas virtuales como Twitter, Facebook e Instagram.

Su situación financiera bajó al inicio por la pérdida de clientes mayoristas, sin embargo, al realizar el reenfoque de mercado compensaron el volumen de kilos de grano de café vendidos con el volumen de clientes, lo que tuvo un efecto favorable para la empresa, ya que sus ganancias actuales rebasaron las ganancias que obtenían con los clientes mayoristas.

La adaptación a las normas de higiene para los negocios y los permisos que se tenían que tramitar no representó un problema, ya que Café Morenita Mía contaba con ventas de granos o café molido y de barras de café; el uso de cubrebocas y medidas de higiene básicas no representaron un problema para que la empresa se adaptara ante la eventualidad.

Cuando llegue la nueva normalidad

Esta marca de café se ha visto afectada de manera positiva por la situación y con ello las decisiones estratégicas que ha tomado en respuesta a la crisis causada por la pandemia del COVID-19: a largo plazo el empresario prevé una mejora en la situación de la pandemia, aunque de caso contrario seguirá con el plan establecido durante la contingencia (se mantendrán las medidas de higiene y de operación en las sucursales). Además, la orientación de mercado a consumidores en menudeo ha facilitado la creación de nuevos conceptos de consumo sobre su producto, como el “Kit Coronavirus”, que fue una innovación relevante para enfrentar la crisis y que seguramente seguirá siendo de interés para los clientes.

Son optimistas al optar como estrategia para llegar al consumidor por el *marketing* y la publicidad digital. En sus redes sociales esto les ha traído un aumento en su comunidad, reconocimiento como marca y ganancias, lo cual contribuirá a su posicionamiento de mercado.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

En Café Morenita Mía puede considerarse que el perfeccionamiento de la técnica para tostado del café y la atención al cliente ha sido la ventaja competitiva, pues los ha posicionado en el mercado como una marca emergente, así como el servicio de post-venta (la capacitación de sus colaboradores desde ayudantes a generales, sus talleres y cursos para baristas).

Ante el surgimiento de la crisis de la COVID-19, cuando muchos de sus clientes mayoristas cierran de manera temporal o definitiva, la decisión fue darle un enfoque nuevo al mercado de consumidores en ventas al menudeo, aunque fue considerado el riesgo que esto representaba, especialmente financiero. La situación de incertidumbre llevó a la empresa a crear un plan de apoyo con la venta en menor volumen, además de acatar las ventas en línea y las entregas a domi-

cilio, incluyendo el *marketing* y publicidad en sus redes sociales, y la capacitación a los colaboradores, acatando las normas de higiene y seguridad establecidas.

En un principio, establecer esta estrategia como una herramienta para evitar pérdidas o incluso el cierre de la empresa fue todo lo esperado. Se identificó la oportunidad de llegar al consumo de hogares de forma cotidiana, de lo que no tenían una idea clara hasta el momento del cambio, porque el nuevo enfoque quizás representaba una venta de bastantes unidades con diversos consumidores conocedores del producto, y los cuales estaban conscientes de encontrar calidad en la marca.

Un acierto más es apoyarse en redes sociales para hacer conocimiento del producto y llegar a más clientes potenciales. La proyección a futuro es seguir con la estrategia que ha tomado hasta este momento y seguir creciendo en ventas y en reconocimiento, por la calidad de su producto y su servicio, y por ser un establecimiento que respeta las normas de higiene.

Conclusiones

Para concluir con este análisis, es importante recalcar que Café Morenita Mía, aunque se considera una empresa relativamente joven y sin experiencia ante una emergencia sanitaria como la provocada por la COVID-19, supo adaptarse y reenfocar su tipo de clientela como una manera de mejorar sus ventas y darse a conocer gracias a sus medios publicitarios en Facebook, Twitter e Instagram. La capacidad de análisis y evaluación para la toma de decisiones nos muestra la flexibilidad de la estructura en la empresa y la evaluación de los riesgos con enfoque de mercado.

La ventaja competitiva de esta marca es su técnica para tostar café y su innovación más interesante es el “Kit Coronavirus”, el cual consiste en una serie de productos que se pueden encontrar en la tienda, comúnmente contiene café en grano molido de especialidad

o mezcla de la casa, una cafetera, galletas, dependiendo del gusto del cliente. En búsqueda de la mejora continua y la sostenibilidad de su crecimiento, se han adaptado positivamente.

5.4. CASO JAZTEA

SILVIA MARUAN NEVAREZ CALDERÓN
silviamaruan04@gmail.com

Resumen

JAZTEA es una empresa familiar, su principal producto es el té de jazmín, cuenta con 18 años en el mercado de bebidas naturales en la Zona Metropolitana de Guadalajara y es la marca preferida de té de los consumidores del norte de México. La rápida respuesta de la compañía ha logrado que pese a las condiciones generadas por la epidemia de la COVID-19 su modelo de negocio siga de pie, mejorando e innovando para permanecer e incursionarse a nuevos mercados.

Introducción

La empresa estudiada es JAZTEA, se dedican a la producción y comercio de bebidas natu-

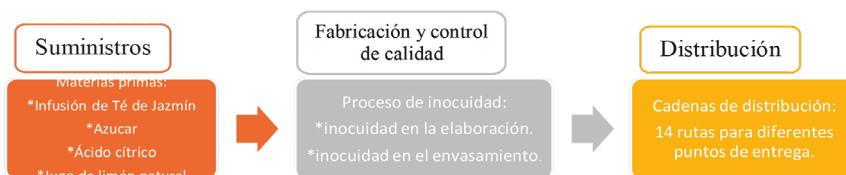
rales, su producto principal es el té de jazmín. Lo interesante es el origen de la compañía JAZTEA y los alcances que tienen hoy en día, lográndose posicionar como la marca preferida de té de los consumidores en el norte del país y con altos niveles de aceptación en los lugares donde se distribuye. A lo largo del trabajo se analizará la respuesta que tuvo la empresa ante la crisis derivada de la COVID-19. Sin duda, el mundo cambió y las empresas que no se adaptan al cambio mueren; es aún más complejo cuando hablamos de MiPyME, los retos que enfrentan son mayores debido a lo complejo que es competir en este rubro.

El enfoque principal de la compañía es la elaboración de productos naturales, ofreciendo a los consumidores un producto inocuo, con el mismo sabor en donde quiera que se encuentre la bebida; para esto tienen especial cuidado en los ingredientes y los procesos de su cadena de valor para ofrecer un producto final de calidad a sus consumidores. Analizando la compañía, podemos describirla como una empresa proactiva que siempre tiene el objetivo de llegar a nuevos mercados, lo que ha permitido que la empresa crezca y busque nuevos horizontes, aprovechando las oportunidades y tomando como base sus errores, lo que les permite mejorar. Es el resultado de una buena gestión estratégica y manejo directivo en la organización.

La toma de decisiones en la empresa se basa en el total conocimiento de los objetivos, sin descuidar la calidad del producto y servicio que proporcionan a los clientes y consumidores.

Figura 1

Cadena de valor producción de té JAZTEA



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la compañía.

El éxito de JAZTEA es el resultado de constantes capacitaciones, expandiendo sus límites a nuevos consumidores, adaptándose a las necesidades del mercado.

La empresa

La compañía JAZTEA nace en un restaurante chino de la familia Fong-Payan, de nombre Tung-Fong. En sus inicios comienza siendo bebida para acompañar los platillos que ahí servían; al ver el éxito, comenzaron produciendo en mayores cantidades hasta convertir el restaurante en su primera planta de producción. Es ahora Edna Fong, CEO de la compañía, la que se consolida como una respetada empresaria, al pasar de un negocio familiar a una empresa con presencia a nivel nacional.

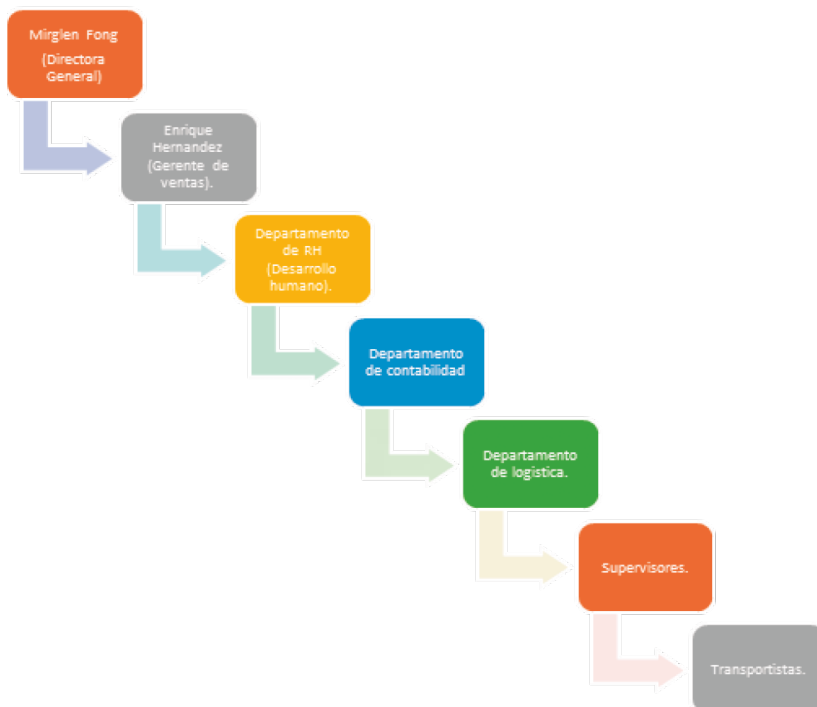
Aprovechando los recursos y capacidades con los que contaban, se comenzó a envasar el té helado, en donde anteriormente era el restaurante. JAZTEA ha alcanzado éxito en el mercado de bebidas con altos estándares de calidad. La planta Jalisco tiene 18 años de operación, da trabajo a 61 personas y en ella se producen 250,000 litros de té al mes.

La empresa ha crecido significativamente gracias al buen uso de sus recursos y capacidades, su capacidad de respuesta ante los cambios y el monitoreo de los cambios en las necesidades del mercado; una empresa que comenzó ofertando sus productos como acompañamiento de su principal fuente de ingresos en un restaurante de comida china hoy en día tiene dos plantas en México y varios centros de distribución.

Un gran acierto para las empresas es el servicio a sus clientes, en casos de éxito, las compañías inculcan un sentido de identidad. En el caso de la estrategia de JAZTEA ante la epidemia, el servicio a domicilio representó un área de oportunidad para tener cercanía con sus consumidores, a través de los comentarios de la gente se identificó y se evaluó la oportunidad del servicio a domicilio, así

se aprovecharían los recursos con los que contaban y que por el paro de actividades no estaban en uso. El principal cambio en esta parte fue la logística, ya que lo principal es la atención y respuesta rápida al cliente, desde que se recibe el pedido, se prepara, supervisa, programa la entrega con ayuda del departamento de logística y se entrega en el tiempo acordado.

Figura 2
Organigrama JAZTEA Planta Jalisco



El entorno

El mercado de bebidas heladas en México es muy amplio. JAZTEA es un caso de éxito, posicionada hoy en el mercado como la marca de té helado líder en preferencia de los consumidores en el norte del país

y la cuarta marca a nivel nacional —se habla de la cuarta marca en los lugares de la república donde se encuentra el producto—, según la consultora NIELSEN, compite a nivel de marcas transnacionales como Lipton Ice Tea, Fuze Tea y Arizona, marcas pertenecientes a Coca-Cola Company, lo que por supuesto les brinda una ventaja competitiva mayor dado sus niveles de alcance.

JAZTEA es la primera marca en envasar té helado en México, si bien sus niveles de producción son menores a los de su competencia principal, ellos buscan que su principal atributo (ser una bebida natural) se conserve; cuentan con un nivel tecnológico medio-bajo ya que centran sus esfuerzos en conservar la fórmula natural y el mismo sabor en toda su producción, no solo en volúmenes de producción. El área de investigación y desarrollo es interna en JAZTEA, el departamento de *marketing* es el encargado de dicha tarea, lanzando los nuevos productos como pruebas piloto para analizar el comportamiento del mercado. Un acierto para la compañía es buscar estar en constante innovación con sus productos según sean las necesidades del mercado y a su vez promocionarse para llegar cada vez a más personas.

El éxito de JAZTEA se adjudica a la buena gestión estratégica dentro de la empresa, el conocimiento para la creación de valor, además de lo claro que tienen quiénes son, desde el inicio con una buena definición de su misión, visión y valores empresariales.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

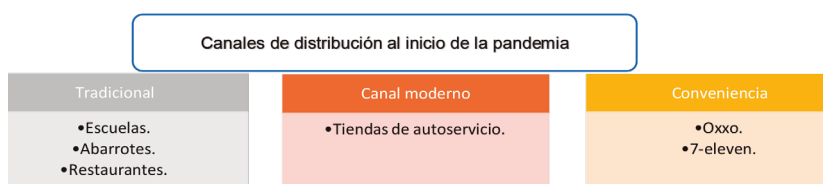
Desde su inicio, JAZTEA incorporó, al mercado de bebidas, productos naturales que se pueden encontrar en muchos puntos de la ciudad, para ello cuentan con un sistema de distribución mediante canales. Al inicio de la pandemia el canal de distribución que representaba para la compañía la mayor fuente de ingresos era el canal tradicional, A pesar de que el producto tiene muy buena aceptación, las escuelas son el punto de venta más importante, ya que los consumidores tienen que elegir entre las opciones que se le ofrecen dentro de las instituciones. Al

llegar el confinamiento, la actividad escolar se detuvo totalmente y con ello el porcentaje de sus ventas; se contabiliza una reducción de un 70 % en el total de ventas de canal tradicional. De no actuar a la brevedad esto traería grandes repercusiones para la compañía.

Buscar nuevos clientes y llevar el producto a ellos representó un ligero aumento en las ventas, lo cual indicó que posiblemente era buena alternativa y se apostó a ello.

Figura 3

Canales de distribución al inicio de la pandemia



La compañía tiene capital propio, lo cual es una ventaja, ya que no hubo necesidad de adquirir deuda para continuar operando aun con las bajas ventas.

Respuesta a la pandemia

A la llegada de la pandemia, JAZTEA, como la mayoría de las MiPyME, tuvieron que buscar estrategias para aminorar la caída de las ventas, en este caso la compañía impulsó las siguientes dos estrategias:

- Facilitar el servicio a domicilio a sus clientes.
- La apertura de nuevos clientes por medio de promotoras en el canal moderno de distribución, logrando consolidar más de 400 clientes nuevos.

Para el éxito de sus estrategias, principalmente el servicio a domicilio, se implementó un *software* llamado Haldex, para ayudar con las tareas

de logística, ya que esa área fue la que sufrió más modificaciones con la pandemia.

Las camionetas de reparto cuentan con tecnología, como GPS, para el seguimiento y localización de los repartidores. Esto permite a la compañía tenga mayor control y certeza de sus gastos de operación, como el uso de los transportes y combustibles.

La importancia de tomar las decisiones correctas en momentos como estos es lo que marca el futuro de muchos negocios. Ante el miedo, la incertidumbre y la necesidad de adaptarse al cambio se crearon nuevas ideas de negocio, adaptadas a los recursos y capacidades con los que contaban, escuchando las necesidades del mercado al que servían. El comportamiento de la demanda del mercado está cambiando y con ellas los cursos de acción que toman las empresas.

Al ver la aceptación de las medidas que implementaron como respuesta ante la pandemia que permitieron subir sus ventas al menos a un 50 %, sin duda confían que es una estrategia que durará por un largo periodo de tiempo más. Las necesidades de las personas cambian y eso hay que tenerlo claro, el comportamiento de la demanda para la compañía está cambiando, el gran acierto por parte de los tomadores de decisiones dentro de la empresa es escuchar a su mercado y brindarles lo que necesitan.

Como medidas sanitarias, se implementaron en la compañía las recomendaciones de monitoreo de la temperatura de sus empleados y visitas a la planta diariamente y el desinfectarse antes de entrar.

El cuidar siempre de todos es el lema principal ante la situación y eso permitió que no hubiera propagación del virus en los trabajadores.

Cuando llegue la nueva normalidad

En JAZTEA, el servicio a domicilio y la publicidad generada para subsanar los daños de la contingencia seguirán presentes aun después de la pandemia, pues aseguran que han obtenido la respuesta esperada.

La apertura de nuevos clientes también seguirá cuando llegue la nueva normalidad, quizá el mundo no regrese a como se conocía, los objetivos de las empresas siguen en pie, por ello la necesidad de buscar siempre nuevos horizontes según los alcances de cada compañía. Su objetivo principal es cuidar el proceso de producción para que se conserve el sabor original donde quiera que se tome un producto de su línea.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

JAZTEA es un caso de éxito, desde su origen, sus innovaciones, su capacidad de respuesta al cambio y sobre todo en situaciones donde el mundo, cambió como es el caso actual de la crisis derivada de la COVID-19. En un mundo tan cambiante, estar pendiente de las necesidades del mercado es indispensable para que las empresas permanezcan y crezcan. Enrique Hernández, del equipo JAZTEA, comenta que hacer frente a la adversidad son los retos que hacen que la empresa se siga posicionando en el mercado de bebidas.

Ante la crisis que estamos viviendo actualmente el principal reto de la compañía fue tratar de contrarrestar las pérdidas, consecuencia del cierre de escuelas y restaurantes, por el canal tradicional de entrega; con las unidades disponibles de esa ruta se optó por el servicio a domicilio, así se aprovechaban los recursos con los que se contaba y se abrían a nuevos clientes. Es una estrategia que funcionó en gran parte por las redes sociales, se vio la oportunidad de llegar a más personas por ese medio y la respuesta de los nuevos clientes fue muy buena, lo que sin duda les brinda una ventaja competitiva.

Conclusiones

Entre los hallazgos más significativos del caso JAZTEA, se puede concluir que el nuevo método de distribución, utilizando sus recur-

sos para las entregas a domicilio y la actividad de promotores para apertura de nuevos clientes, logró una ligera recuperación de sus ventas, permitiendo llegar al 50 % de las ventas que tenían antes de la pandemia. Si se estuviera al inicio de la pandemia, Enrique Hernández, como gerente de ventas, comenta que le hubiera gustado implementar el servicio a domicilio desde marzo, que fue el comienzo del confinamiento. El servicio a domicilio representó un nicho de mercado muy importante.

Además del servicio a domicilio, la apertura de nuevos clientes permitió seguir posicionando a JAZTEA en comercios de la ciudad, que es una estrategia que, aunque llegue a nueva normalidad, seguirán implementando.

El *software* Haldex permitió ayudar con tareas de logística, y el GPS en los camiones de reparto permite dar seguimiento a entregas y cuidar la atención al cliente. Dichas competencias le servirán de ventaja en la nueva realidad.

5.5. CASO ALEX'S PASTA BAR

ALEJANDRA KINIRETH FLORES TOMÁS
alejandra.flores3528@alumnos.udg.mx

Resumen

El presente documento examina la respuesta ante la crisis, originada por la COVID-19, del restaurante Alex's Pasta Bar, uno de los restaurantes más reconocidos de la Ribera de Chapala. Este restaurante de cocina italiana, especializado en la preparación de pastas artesanales y liderado por el chef Alex Sgroi, cuenta con una trayectoria de cinco años en el sofisticado mercado culinario de Ajijic. Han sido factores determinantes para la adaptación ante la contingencia actual la preparación laboral de los socios, la innovación continua y la selección de objetivos siempre enfocados en la satisfacción de sus clientes.

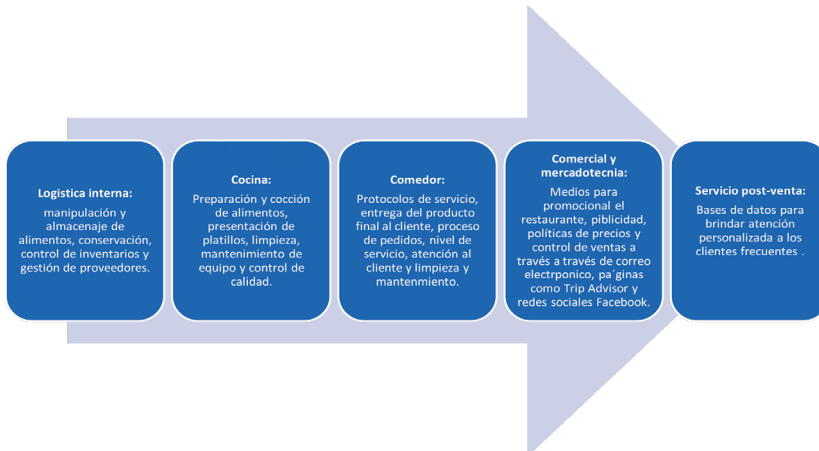
Introducción

Alex's Pasta Bar es un restaurante de comida italiana que se encuentra en Ajijic, zona turística internacional de gran relevancia, ubicada en la Ribera de Chapala en el estado de Jalisco. Este restaurante está a punto de cumplir cinco años, opera en el mercado de alimentos y bebidas. Su creación fue en el año 2015, cuando el chef Alex Sgroi, de origen suizo y que ha sido propietario de algunos restaurantes en la ciudad de Guadalajara, comenzó con la venta de pasta fresca, ya que es propietario de una máquina para elaborarla, posteriormente decidió comercializar su producto ya no como ingrediente sino ya cocinada en restaurante.

El nombre de Alex's Pasta Bar proviene del nombre del chef Alex Sgroi, y "pasta bar" hace referencia a las "barra de pastas", por la variedad de pastas que ofrecen. La cadena de valor puede ser descrita mediante cinco apartados que van desde la logística interna, que involucra el contacto con proveedores y el almacén; la cocina, que es el área donde se lleva a cabo la elaboración y presentación del producto final; el comedor, donde se lleva a cabo la entrega del producto al cliente final, en esta sección también se procesan los pedidos y la atención al cliente; en el apartado comercial y de mercadotecnia encontramos los medios para promocionar el restaurante y políticas de precios; y por último, el servicio post-venta, que incluye el seguimiento a clientes frecuentes mediante bases de datos y atención personalizada.

Este caso es pertinente, ya que es un negocio que se ubica en una localidad con una fuerte derrama económica para el estado de Jalisco gracias al turismo nacional e internacional, y ha sido una zona muy afectada por la contingencia sanitaria. Podemos sugerir que es un caso de éxito, a pesar de que las afectaciones causadas por la pandemia COVID-19 han sido muy perjudiciales para los negocios que se encuentran ubicados en la Ribera de Chapala.

Cuadro 1
Cadena de valor de Alex's Pasta Bar



Fuente: Elaboración propia.

La empresa

El chef Alex Sgroi comenzó las operaciones en el año 2015, con la venta de pasta fresca en un local en Ajijic, posteriormente tuvo la idea de darle un valor agregado a su producto, convirtiendo el local donde lo distribuía en uno de los restaurantes más reconocidos de Ajijic. Él, al haber sido propietario de otros restaurantes en Guadalajara, conocía bien el negocio e invitó a colaborar y formar una sociedad a otros tres chefs con los que había trabajado anteriormente, para que formaran parte de su equipo y capital, y con quienes en conjunto ha estado trabajando desde entonces con el objetivo de ofrecer platillos de calidad a los comensales.

La gestión es llevada a cabo por el chef Alex Sgroi en conjunto con los tres chefs que se incorporaron a la empresa, llevan a cabo una serie de actividades relevantes para la empresa. El chef Jesús Ortega revisa la administración del restaurante, mantiene la comunicación y acuerdos con los proveedores, la emisión de facturas y lleva

a cabo algunas funciones del área de recursos humanos, además de llevar la contabilidad; el chef Adrián Castro se encarga del diseño del menú, diseño del platillo especial del día; y el chef Octavio Ocegüera lleva a cabo la supervisión y control de producción en cocina. Los cuatro chefs propietarios del restaurante trabajan en conjunto para la creación y selección de platillos a incorporar al menú, además de que supervisan simultáneamente al resto de los colaboradores, asegurándose de que las áreas de trabajo se encuentren en óptimas condiciones y cumpliendo con las normas correspondientes.

La empresa se ubica en un nivel tecnológico bajo dentro de la clasificación tecnológica general, ya que la maquinaria que se utiliza para la elaboración de pasta fresca, que es una de las más importantes para el caso de Alex's Pasta Bar, no es resultado de una innovación reciente, sino de la tradición; sin embargo, en el contexto de México su uso puede ser considerado innovador y soporte de su ventaja competitiva. En el sector de restauración, la innovación tecnológica no se manifiesta tanto en los instrumentos que se utilizan como en la forma en que se diseñan los menús y su variación en el tiempo. Por estos motivos, Alex's Pasta Bar es uno de los restaurantes que se ubican entre los mejores diez de la lista de Trip Advisor.

El entorno

Alex's Pasta Bar es un restaurante dedicado al servicio de alimentos y bebidas, forma parte de la Unión de Restauranteros de la Ribera de Chapala A.C., la cual tiene el compromiso de convertir la Ribera de Chapala en la Meca Gastronómica de Jalisco a través de la mejora continua de los establecimientos que forman parte de la unión; se establecen planes de trabajo anualmente. Los chefs de Alex's Pasta Bar, en apoyo al resto de los socios que forman parte de la Unión de Restauranteros de la Ribera de Chapala A.C., imparten capacitaciones para que los restaurantes asociados lleven a cabo un servicio homogéneo en la localidad.

El sector de servicios de alimentos y bebidas no suele hacer uso de tecnologías desarrolladas, y el caso particular de Alex's Pasta Bar no es una excepción a esto, los instrumentos tecnológicos más relevantes que forman parte de su capital es el sistema de *punto de venta*, el cual les permite llevar a cabo una gestión en el área operativa más organizada, ya que este sistema, además de generar las comandas y realizar el corte de las cuentas por mesa, también es una herramienta que les ayuda a gestionar reportes semanales, en los cuales se indican cuáles son los platillos más demandados durante cierta temporada, la media de ventas, entre otros datos de utilidad.

Respuesta a la pandemia

La baja en las ventas fue el principal efecto que sufrió Alex's Pasta Bar, esta situación también afectó a los residentes de Ajijic, cuya mayoría se trata de personas de la tercera edad, catalogándolos como población vulnerable ante el virus, por lo que hicieron estricta cuarentena, además de la disminución tajante de visitantes nacionales y extranjeros que son también un mercado importante para el sector de alimentos y bebidas en la Ribera de Chapala. Los clientes extranjeros constituyen el principal nicho de mercado de Alex's Pasta Bar.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Alex's Pasta Bar, además del objetivo de ofrecer alimentos y servicio de calidad, tiene el objetivo de mantenerse entre los primeros lugares de los restaurantes mejor evaluados en la plataforma de Trip Advisor, donde se publican reseñas y evaluaciones de los comensales para recomendar los restaurantes. Su principal característica es el servicio con el que reciben y atienden a cada uno de los comensales para que se sientan como en casa, y posteriormente obtener una calificación

en la plataforma mencionada para mantenerse entre los primeros lugares de los mejores restaurantes de Ajijic.

Las principales ventajas competitivas son la calidad de los platillos, el servicio, y dentro de la calidad de los platillos podemos mencionar la producción y uso de pasta fresca para la elaboración de los platillos, este último recurso y capacidad es lo que más los distingue del resto de los restaurantes ubicados en Ajijic.

Al inicio de la pandemia se posicionaba como uno de los restaurantes más cotizados de la zona, donde había que realizar una reservación previa o anotarse en una lista de espera para recibir el servicio, de acuerdo con esta información sabemos que financieramente hablando es un restaurante que obtiene sus ganancias directamente de sus operaciones sin necesidad de solicitar financiación externa.

Respuesta de la empresa a la pandemia

La zona de la Ribera de Chapala se vio fuertemente afectada, ya que gran parte de las transacciones realizadas se llevan a cabo con personas que provienen del turismo internacional y el que llega los fines de semana, principalmente de la Zona Metropolitana de Guadalajara y sus alrededores. Por motivo de la pandemia, además de que los establecimientos permanecieron cerrados al público, la Ribera de Chapala cerró el acceso a turistas colocando retenes y policías viales, restringiendo el acceso en las entradas del municipio, con el fin de evitar la proliferación del virus; además, se prohibió el acceso a los puntos turísticos de mayor relevancia, como los malecones, y todo esto sin mencionar que los hoteles también cerraron sus puertas. Debido a esta serie de eventos, el restaurante Alex's Pasta Bar se vio afectado en sus ventas.

Para hacer frente se llevaron a cabo una serie de innovaciones en el servicio, con la implementación del servicio a domicilio y servicio de *catering*, los cuales tuvieron muy buena respuesta por parte de los clientes; se realizaron modificaciones al menú, al cual se le incorporó

la oferta de pizza, y se retiraron algunos otros platillos para no sufrir pérdidas mediante el almacén de insumos perecederos, ya que el objetivo siempre ha sido ofrecer alimentos de calidad, todo esto con el fin de mantener la calidad que los distingue y con el objetivo de optimizar los recursos primarios para la preparación del producto final.

Es importante mencionar que la implementación de las medidas sanitarias también fue parte de la respuesta de la pandemia, pues los puestos gerenciales consideran que es fundamental el bienestar de sus empleados y también cuidar a sus clientes, esto se llevó a cabo mediante los protocolos propuestos por el gobierno del estado, uso obligatorio de cubrebocas, gel antibacterial, los tapetes sanitizantes a la entrada de las instalaciones y la sanitización constante del mobiliario.

Cuando llegue la nueva normalidad

El empresario considera que no es necesario hacer modificaciones en la estrategia seguida, la calidad en los alimentos y el servicio son el objetivo principal del establecimiento, probablemente más que una modificación a los objetivos ya establecidos considera que habrá que implementar nuevos objetivos que refuercen el servicio y las operaciones mediante la creación de confianza con el cliente para que se posicionen como un lugar, el cual, además de ofrecer un servicio de calidad, sea identificado como un restaurante que cumple con los protocolos de sanidad y cuida de sus empleados y clientes.

Dentro de las expectativas del empresario se puede mencionar el aumento de ventas hasta igualarlas a como solían ser antes de la crisis causada por la pandemia, mantenerse con el reconocimiento de ser uno de los mejores restaurantes de Ajijic y llevar a cabo las operaciones con el mismo ritmo con el que solían llevarlas. Dentro de las acciones estratégicas que se están llevando a cabo está la implementación de promociones los jueves y viernes, donde se ofrecen dos cocteles margarita al precio de una durante las tardes y la contratación de un grupo musical para atraer clientes y estabilizarse nuevamente.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Los principales recursos con los que cuenta Alex's Pasta Bar son el mobiliario, los artículos de cocina, hornos, estufas, refrigeradores, la maquinaria con la que cuentan, de los cuales podría decirse que el principal y el que les ayuda a desarrollar una de sus ventajas competitivas más fuertes es la máquina para hacer pasta fresca, ya que ningún otro restaurante de la zona cuenta con este tipo de equipamiento. Todos estos recursos fueron adquiridos con el capital de los inversionistas iniciales y se han ido renovando con el paso del tiempo para cubrir las necesidades del restaurante, que han estado en constante cambio desde que dio inicios a sus operaciones.

En el apartado de las capacidades podemos señalar en primer lugar la experiencia de cada uno de los chefs que aportan algo en particular al restaurante y su ventaja competitiva. La experiencia del chef Alex Sgroi en la participación en el servicio de alimentos y bebidas es de las principales que se pueden señalar, pues del chef Alex, además de sus conocimientos en el área de cocina, su principal aportación es hacia la imagen del restaurante, el compromiso que tiene con la Unión de Restauranteros de la Ribera de Chapala A.C., a la cual aporta comúnmente con la impartición de capacitaciones a otros restauranteros de la zona; este tipo de capacitaciones que se imparten son para compartir sus conocimientos en gestión, servicio y hospitalidad, entre otros temas.

Las innovaciones que se han realizado a los recursos y capacidades de Alex's Pasta Bar desde que dio inicios a sus operaciones van alrededor de adquisición y renovación de mobiliario para la cocina, el área de servicio. La capacitación constante del personal en el área de la cocina, mediante la cual los chefs se mantienen actualizados en las últimas tendencias culinarias para mantenerse a la vanguardia en el sector de servicios de alimentos y bebidas y de esta manera mantener la actualización constante del menú, escuchar lo que el cliente quiere y que los comensales vivan una nueva experiencia cada vez que visiten el restaurante.

Conclusiones

En conclusión, podemos resaltar que el restaurante Alex's Pasta Bar siempre se enfocó en mantener la calidad de sus alimentos a través de una serie de innovaciones y adaptaciones tanto en el menú ofrecido como en la manera de llevar a cabo sus operaciones y manteniendo la calidad en el servicio; a pesar de no tener experiencia en situaciones similares a la estudiada siempre mantuvo los objetivos fijos en la satisfacción del cliente por medio de capacitación constante a los empleados para hacer frente a la crisis ocasionada por el virus SARS-Cov-2. Esto nos demuestra que las empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas, a pesar de ser de los sectores más afectados, pueden enfrentar y reponerse ante la crisis mencionada con apoyo de innovaciones constantes y una visión empresarial clara.

6

6.1. CASO AUTOPARTES GARIBALDI

TIPOLOGÍA
DE CASOS:
PERSEVERANCIA

CRISTINA CÁRDENAS FLORES
cristina.c@alumnos.udg.mx

Resumen

El presente estudio se centra en el análisis general de la respuesta estratégica de Autopartes Garibaldi ante la crisis de la COVID-19. Esta organización es una empresa familiar dedicada a la venta de refacciones para automóviles. Cuenta con más de 30 años en el mercado y, gracias a la preparación académica y empírica de sus directivos, ha logrado una rápida reacción ante la situación de pandemia que afecta al país. La visión de crecimiento e innovación continua les ha permitido ir mejorando e implementando desarrollo tecnológico con un *software* propio, que apoya y facilita las actividades administrativas de la organización.

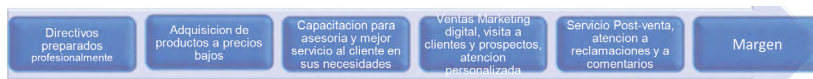
Introducción

Autopartes Garibaldi es una empresa familiar, de capital nacional, con más de 30 años en el mercado, ubicada en Zapotlán el Grande, Jalisco. Está dedicada a la comercialización de refacciones automotrices, sus principales fortalezas son la calidad en el servicio al cliente, un amplio horario de atención, apertura los 365 días del año y una gran oferta de productos de disponibilidad inmediata. Su enfoque principal son las ventas al dueño del automóvil y al encargado del taller, ya que son los clientes meta. Sin embargo, a fin de ampliar su cartera de clientes se han ido acercando a las empresas agroindustriales de la región, sector de la industria que está en auge. Debido al cambio en el mercado, se ha forzado a la constante innovación y reestructuración del negocio, siempre buscando aprovechar las oportunidades y tomar como base las fortalezas organizacionales de la empresa, abriéndose a nuevos consumidores y buscando nuevas metas.

Gracias a la preparación profesional y académica de los dueños, se ve fortalecida en gran manera la organización y toma de decisiones pues el personal está capacitado en su área y con una convicción de búsqueda de la mejora continua, cuentan con un nivel tecnológico medio-bajo, desarrollaron un *software* propio el cual les apoya en todas las áreas de la organización, desde planificar una compra hasta realizar una venta por parte de un empleado que no tenga pleno conocimiento de todos los productos que en la refaccionaria se ofrecen.

Cuadro 1

Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Esta organización cuenta con 50 empleados y es considerada como pequeña empresa, tiene bien definidas sus actividades por áreas y cuenta con una organización bien estructurada, estando a la cabeza el

director y cuatro accionistas, quienes se reúnen para la toma de decisiones para la posterior ejecución por parte del personal. Comparándose con los grandes y no con los pequeños del sector, se mantienen en capacitación constante y, a pesar de ser una empresa familiar en una pequeña ciudad, no se limitan a lo ya existente, pues ahora ya cuentan con tres tiendas y buscan seguirse expandiendo y crear un modelo de réplica.

La empresa

No es común ver tener éxito a las empresas familiares creadas por una simple intuición, sin un estudio de mercado o estudios previos en administración, pero en contra de todo pronóstico Autopartes Garibaldi es de las empresas que han sobrevivido más de 30 años en el mercado, habiendo sido creada con los fondos de la jubilación del ahora empresario que por muchos años trabajó en una empresa de cementos, recibiendo el consejo de uno de sus clientes, quien requería autopartes pero no encontraba un lugar donde pudiera adquirir todos los implementos, por lo que se invirtió en esa pequeña tienda, a la cual desde sus inicios se atendió dando un plus a los clientes abriendo los 365 días del año, incluidos días festivos y horario corrido, además de servicio post-venta y garantía en todos sus productos, buscando la satisfacción del cliente.

Gracias a la implementación de un *software* creado por su personal de informática, llevan el control de inventarios, compras, administración y ventas, lo que representa un gran apoyo para todo el manejo de la organización; asimismo, la preparación académica de los dirigentes del negocio le da un plus a la cadena de valor de la empresa, las políticas de recursos humanos, *marketing*, finanzas y ventas están bien planteadas y revisadas por parte de los directivos, por lo que les da una ventaja frente a los pequeños del sector, pero al compararse con los grandes aún tienen retos por enfrentar, los empresarios consideran que a pesar de que todo el personal conoce

los objetivos de la empresa, es imperante continuar fortaleciendo la elaboración de planes estratégicos a largo plazo, implementación de campañas de *marketing*, así como fortalecer la comunicación interna y manejo de la información.

Por otro lado, una de sus fortalezas, que los han hecho permanecer y crecer en el negocio, es que cuentan con una excelente planeación financiera, hacen la evaluación de sus necesidades de compra, buscan los mejores proveedores, programan la adquisición de los bienes por nivel de importancia y se respetan los tiempos, esto les permite administrar sus recursos de manera eficiente y, a pesar de no solicitar apoyos del gobierno, sí hacen uso de fuentes de financiamiento externas como forma de apalancamiento para tener liquidez, y con ello cumplir con los proveedores, obtener mejores precios y poder ofrecer la garantía de disponibilidad el producto de manera inmediata.

El entorno

La actividad principal de Autopartes Garibaldi es la comercialización de refacciones para automóviles, el mercado donde se desempeña es de competencia perfecta, existe gran cantidad de compradores de refacciones; asimismo, hay muchas empresas que ofrecen autopartes, entre las que destacan Autozone y ROLCAR, siendo estas las que representan mayor competencia y con las que se compara Autopartes Garibaldi. Las empresas competidoras de venta de refacciones para automóviles venden productos homogéneos en el mercado, por lo que al comprador le resulta indiferente un vendedor u otro, entonces, es importante que haya diferenciación en otras áreas, razón por la que la refaccionaria del estudio se ha esforzado por mantener una ventaja competitiva ante los competidores en el mercado, dando garantía en servicio y en los productos, aunque sus proveedores no se las otorguen a ellos. Así, también se esfuerzan por mantener un nivel tecnológico funcional que pudiese catalogarse como medio-

bajo, ya que han implementado su *software* propio adaptado para la administración de toda la organización; dicho *software* representa innovación en el sector, impulsándolos a competir con los más grandes del mercado.

Esta empresa es miembro de la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), gremio que le aporta oportunidad de vinculación con otros competidores, tener acceso a capacitaciones, talleres, vinculación a programas de gobierno, entre otros beneficios. Buscan financiamiento externo sin recurrir a programas de gobierno, dando oportunidad a otros comerciantes que lo requieran más.

Respuesta a la pandemia

La rápida propagación de la enfermedad COVID-19 a nivel mundial tomó de sorpresa tanto a la sociedad como al gobierno y a la economía, por nombrar algunos de los afectados. Esta situación propició la actuación inmediata de los empresarios a fin de lograr mantenerse laborando. La adquisición de tapetes sanitizantes, termómetros, gel antibacterial, cubrebocas, nueva dinámica de trabajo, horarios y estrategias se hizo indispensable para permitir que continuaran activas estas organizaciones. Autopartes Garibaldi no fue la excepción al adaptarse al cambio, pues era eso o arriesgarse a perder mucho más.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

La situación que vivía Autopartes Garibaldi antes de la pandemia era con visión de diferenciación e innovación de sus procesos, capacitación de sus empleados, expansión de sus tiendas y mejora en el aspecto de estas, buscando no ser una refaccionaria más con tintes de taller, sino una empresa especializada en apoyar al usuario de vehículos automotores a solucionar sus necesidades de transporte. Desde su inicio, la tienda familiar, atendida por los dueños, hacía las compras

de forma empírica y trataba a sus clientes como amigos, esto empezó a generar ganancias; sin embargo, cuando los hijos terminaron sus estudios profesionales, aplicaron sus conocimientos asociándose con sus padres, a fin de todos tener participación y apoyar al crecimiento del negocio familiar.

Considerando que una de las características que los ha identificado es la búsqueda de la mejora continua, su objetivo y enfoque principal son las ventas, pues las ventas como principal eslabón de la cadena de valor son las que generan los ingresos al negocio, y con estos ingresos se pueden solucionar las demás necesidades de la organización.

La ventaja competitiva se centra en el servicio y producto garantizado, ofreciendo soluciones a los clientes, brindándoles asesoría y apoyo para la adquisición de los productos con base a sus necesidades. Si bien el negocio tiene altibajos, siempre se busca un crecimiento anual, y se apoyan en su excelente organización y planeación financiera para programar compras, pagos, adquisiciones de material y equipo, así como mantener a su personal en capacitación continua.

Respuesta de la empresa a la pandemia

La llegada de la pandemia generó pánico en Autopartes Garibaldi, pues no existían ni la preparación ni los conocimientos para enfrentar esta situación; sin embargo, los directivos tomaron decisiones de compra inmediata del equipo de sanitización y aparatos para la toma de temperatura para las tres tiendas, se implementaron medidas sanitarias, instruyendo al personal en cómo actuar para prevenir contagios, así como para mantenerse con el menor riesgo de contraer la enfermedad conocida comúnmente como COVID-19.

Además, se organizó a los empleados en roles de trabajo donde se dividieron en grupos para seguir operando por turnos, prescindiendo de la presencia de las personas que podían trabajar de manera virtual, con el fin de evitar mucha gente laborando al mismo tiempo;

también se colocaron protecciones de acrílico en mostradores para evitar contacto directo con el cliente.

Las ventas al cliente directo se vieron mermadas por todo el pánico ocasionado, por lo que al encontrarse con una baja de ventas, el personal de ventas inició visitas de presentación para ofrecer sus productos y servicios a las empresas agroindustriales, pues ese sector está en constante crecimiento y al ser productores de alimentos no tuvieron mayor impacto al grado de parar labores, de esta manera la venta se mantuvo y, al contar con una buena planeación financiera, se logró conservar buenos precios con los proveedores, pagarles en tiempo y disponer de los productos de manera inmediata, ya que se presume que conforme la pandemia iba expandiéndose, la gente prefirió transportarse en autos particulares antes que en el transporte público, generando mayor demanda de las autopartes que ofrece la empresa estudiada.

Así, también como parte de su estrategia, se incrementó la publicidad para que el cliente pueda realizar la compra en línea y reciba en su domicilio, alternativas con las que ya contaban, pero se reforzaron a fin de que los consumidores conocieran la opción y tuvieran la seguridad de obtener la atención, asesoría y garantía del producto que les soluciona su necesidad, y cuidando a su vez las medidas de salud requeridas.

Cuando llegue la nueva normalidad

Desde el punto de vista del empresario, la nueva normalidad ya está aquí y la estamos viviendo ahora; las medidas de salud continúan, se han implementado, como parte de las políticas de la empresa, los protocolos de sanidad: limpieza y desinfección de las áreas comunes, la protección de los empleados y de los clientes con la utilización de cubrebocas, gel antibacterial, tapetes sanitizantes, acrílicos en los mostradores, entre otros. Una vez superada la pandemia, la empresa planea tener reuniones más constantes con el personal para conocer

su sentir y poder adaptar los objetivos de la empresa de tal manera que sean más compatibles con los objetivos de los empleados para que estos se consideren, aún más, parte del equipo, y las metas sean logradas e incluso superadas.

Las estrategias implementadas, donde lo más importante es tener la disposición inmediata del producto, dar una garantía y con ello la satisfacción del cliente, han funcionado y no se planea cambiarlas por el momento, pues consideran que tienen gran ventaja frente a la mayoría de sus competidores, incluso de los más fuertes, como Autozone y ROLCAR, quienes son vistos como ejemplo para la motivación del crecimiento y desarrollo, y aunque Autopartes Garibaldi cuenta con una estructura organizacional completa y definida por departamentos de recursos humanos, *marketing*, dirección general, ventas, compras, tiene algunos objetivos a alcanzar, como crear un modelo de réplica para expandir su mercado.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Autopartes Garibaldi contaba con recursos escasos y capacidades limitadas, pero considerando la capacidad de imitación se dirige hacia la competencia para replicar las buenas prácticas y las estrategias de crecimiento, siendo un seguidor de las empresas líderes. En el ámbito local aporta todos sus recursos para fortalecer su crecimiento y marcar una diferenciación con sus competidores.

Dentro de las fortalezas con que cuenta esta organización se revela la rápida actuación frente a los cambios en el mercado, y así han actuado frente a la situación actual que afecta al mundo en todos los estratos. Los directivos, los accionistas y el consejo, que incluye a los gerentes de recursos humanos, *marketing*, ventas y compras de Autopartes Garibaldi, se reúnen continuamente a fin de ir afinando las estrategias que se implementarán, imaginando los posibles escenarios futuros, con el objetivo de estar preparados. Ellos siguen apostando al área de ventas, buscando el negocio a través del servicio

personalizado que ofrecen tanto a los propietarios del automóvil, a los encargados del taller, y sobre todo a los empresarios agroindustriales en su área de suministros, para apoyarles a satisfacer sus necesidades de transporte; asimismo, se han abierto las puertas hacia el *e-commerce*, invirtiendo en *marketing* digital, y dando un servicio completo con la entrega en domicilio, llevando un control riguroso a través de las plataformas digitales y el *software* propio creado específicamente para las necesidades de la empresa, siendo este un gran apoyo para el mejor control y administración de esta organización.

Por otro lado, no menos importante es la capacitación constante a los empleados, ayudándolos a su crecimiento profesional y compartiendo con ellos los valores y objetivos de la empresa, para que se sientan parte de la organización, con la filosofía de “si crece la empresa crecemos todos”.

Conclusiones

En conclusión, podemos remarcar que la empresa Autopartes Garibaldi, a pesar de no tener experiencia con situaciones como la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, siempre se enfocó en las ventas como forma de impulsar el negocio; asimismo, no ha descuidado la capacitación constante de los miembros de la organización, y gracias a su rápida respuesta y a una buena planeación financiera han logrado seguir a flote e incluso tener un crecimiento en lo que va del año de la pandemia. Hacen uso de financiamiento externo a fin de apalancarse y eso es un gran apoyo para el movimiento de la mercancía. La ventaja competitiva de esta empresa es definitivamente la diferenciación en el servicio, donde además otorgan garantía en todos sus productos, tienen disponibilidad de horario, servicio a domicilio y venta en línea. Tuvieron que adaptarse rápidamente, y gracias a la visión de crecimiento y mejora continua se han logrado mantener en un nivel alto en un mercado tan competitivo.

6.2. CASO CERVEZA MINERVA

JOSÉ ÁLVARO LLAMAS DÍAZ
jose.llamas6974@alumnos.udg.mx

Resumen

El presente estudio analiza la respuesta estratégica de Cerveza Minerva ante el panorama derivado de la pandemia de la COVID-19. Esta empresa cuenta con alrededor de 200 empleados, con una producción de cinco millones de hectolitros al año y con siete años en el mercado; es una empresa que gracias a factores externos como la escasez de producto y la implementación de canales de venta alternativos tales como el *e-commerce*, donde se observó un crecimiento del 500 %, ha logrado continuar operando pese a una baja de ventas del 96 % en su canal principal de ventas, el de centros de consumo.

Introducción

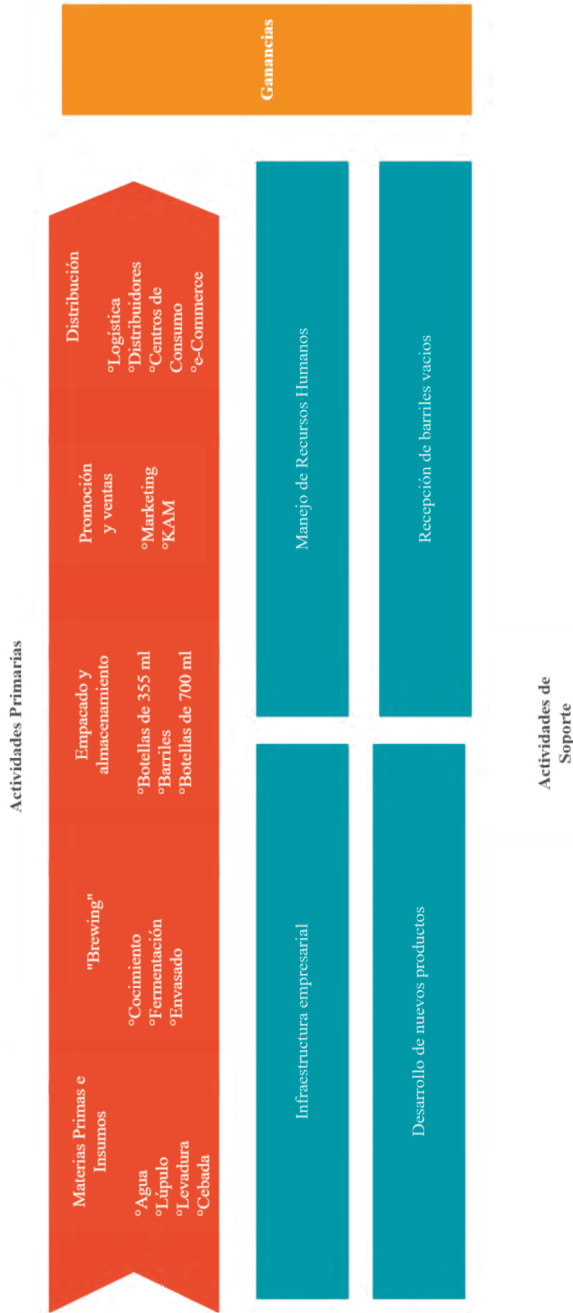
La empresa objeto del análisis es Cerveza Minerva S.A. de C.V., que fue fundada en julio del año 2003. Es una organización altamente especializada en la producción de bebidas artesanales, en específico de cerveza; actualmente el mercado en el que opera está constituido por un duopolio gobernado por la Cervecería Modelo, que pertenece a la firma belga Anheuser-Busch InBev, y la Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, que es parte de la holandesa Heineken, quienes en conjunto representan el 99.84 % del volumen total de producción en hectolitros (Acermex, 2018).

La empresa se sitúa en un escaño tecnológico medio-bajo ya que, si bien posee algunos procesos automatizados, es compradora de tecnología estándar y no posee de manera formal un departamento de I&D; tampoco posee registro de patentes y la mayoría de los esfuerzos se centran en el desarrollo de nuevos productos pero no en el desarrollo de nuevas tecnologías.

Se describe su cadena de valor como prácticamente horizontal, donde iniciamos con las materias primas y concluimos con el área de promoción y ventas, a pesar de ser cuasi-horizontal podríamos añadir algunas áreas de soporte tales como los servicios; lo anteriormente descrito puede ser visualizado de manera más amigable en la figura 1.

El análisis de este caso resulta de especial interés debido a que el giro cervecero fue considerado como no esencial, por lo que se vio imposibilitado de operar durante el cierre de giros no esenciales por emergencia sanitaria. Aunado a esto, la principal fuente de ingresos provenía de los centros de consumo, que también se vieron afectados de igual forma, al ser considerados giros no esenciales, por lo que para sobrellevar dicha situación la empresa debió de trazar una estrategia específica que merece ser estudiada.

Figura 1
Cadena de valor de Cerveza Minerva



Fuente: Elaboración propia.

La empresa

La empresa fue creada en el año 2003 por el Ing. Jesús Briseño, quien al acompañar a su padre a Europa degustaba estilos de cervezas que en México no había. Desde los 17 años, Jesús Briseño comenzó a experimentar y cocinar cerveza en la cocina de la casa de su mamá. Él, apasionado por los diferentes estilos que había probado en Europa, soñaba con crear una cerveza mexicana de gran calidad y a un precio justo.

Surgió como una empresa familiar y se mantuvo bajo el mando de su fundador durante catorce años, fue en el año 2018 que se dio un giro en su gestión, cuando decidieron profesionalizarse y otorgar el mando a Carlos Nava, quien anteriormente se desempeñaba como gerente general en la empresa Red Bull México. La empresa ha mostrado una tendencia de crecimiento constante; de acuerdo a cifras de la propia empresa durante el 2017, registró un crecimiento del 28 % con respecto al año anterior, y aunque anteriormente mencionamos que el oligopolio que gobierna este mercado abarca más del 99 % de la cuota del mismo en el caso de las cervezas exclusivamente artesanales, en 2019 la cervecera logró hacerse del 53 % de la participación de este mercado.

La empresa se ubica en un nivel tecnológico medio-bajo, puesto que son compradores de tecnología existente; sus principales innovaciones se ven reflejadas en su línea de productos más que en modificaciones al proceso. Recientemente añadieron a su línea de productos una versión enlatada, lo cual representa un salto hacia la diversificación de su portafolio.

El entorno

La industria de la cerveza en México es un mercado que podría definirse como cerrado, que presenta barreras de entrada y donde se observa una clara estructura de duopolio, donde la Cervecería Modelo, que pertenece a la firma belga Anheuser-Busch InBev, y la

Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, que es parte de la holandesa Heineken, en conjunto representan el 99.84 % del volumen total de producción (Acermex, 2018).

A pesar de la alta concentración de mercado repartida entre los dos productores principales, Cerveza Minerva se posiciona como la tercera cervecera más grande del país y, pese a su pequeña participación de mercado, se trata de la cervecera 100 % mexicana más grande del país; guarda una posición especial en la cadena de valor de la industria puesto que dentro de su portafolio de productos presenta productos diferenciados, es decir, variedades de cerveza que ninguno de los dos principales competidores posee dentro de sus portafolios.

Debido al evidente rezago en cuestión de volumen productivo con respecto a sus competidores la empresa se encuentra en un nivel tecnológico medio-bajo y centra más sus esfuerzos en promocionarse e innovar en sus productos que en el desarrollo de nuevas tecnologías para la industria.

Es de resaltar su labor y participación en el gremio, puesto que son estandarte del “Movimiento Antimonopolio” y de la fundación de la Asociación Cervecera de la República Mexicana (ACERMEX), la cual es una asociación civil conformada por cerveceros mexicanos que han encabezado una lucha por mejorar las condiciones de la industria; en 2012 la asociación denunció las prácticas monopólicas de las cerveceras industriales, los contratos de exclusividad con restaurantes y autoservicios, y después de una intensa batalla se logró una resolución para distribuir la cerveza artesanal en cualquier centro de consumo; por último, lo que proponen es que el IEPS se cobre de manera proporcional al nivel de producción.

Respuesta a la pandemia

El sector donde opera la empresa es sin duda uno de los más afectados por la pandemia de COVID-19, puesto que inicialmente la industria cervecera fue considerada como actividad no esencial, con

lo que se vieron forzados a detener sus operaciones; aunque posteriormente se le reclasificó, permitiéndoles operar de nueva cuenta aún presentan obstáculos puesto que su principal canal de ventas, los centros de consumo, permanecen cerrados u operando a un porcentaje de su capacidad habitual.

Situación al inicio de la pandemia

El panorama se mostraba favorable puesto que la empresa presentaba ritmos de crecimiento sostenido y un alto porcentaje de participación en el mercado de las cervezas artesanales. Al cierre de 2019, en centros de consumo crecieron alrededor de un 30 % general, en la Ciudad de México un 33 %, y en Guadalajara de un 33 % a 34.8 %, de acuerdo a cifras proporcionadas por su director Carlos Navas.

En este panorama presentaban una situación financiera estable y el claro objetivo de posicionar a Cerveza Minerva como embajadora de la cultura de la cerveza artesanal a nivel internacional, al innovar en la industria cervecera creando activos comerciales replicables que mantengan la esencia y valores de marca. En términos de estrategia, la apuesta era seguir con la tendencia de crecimiento en los centros de consumo y poseer una variedad de estilos mucho más amplia que su competencia industrializada.

Actualmente cuentan en su portafolio con once variedades o estilos de cerveza presentes durante todo el año, además de nueve estilos únicos de cerveza de temporada, tales como Kolsch, Stout, Pale Ale, India Pale Ale, Tequila Ale, Belgian Blonde Ale, entre otros estilos que no se encuentran en ninguna de las ofertas de sus contrapartes industrializadas; es este amplio portafolio el que le otorga una ventaja competitiva.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Al verse mermados sus ingresos provenientes de su principal canal de ventas (centros de consumo), la empresa optó por flexibilizar su modelo migrando hacia canales de venta alternativos tales como el *e-commerce*, apostando fuertemente por la publicidad en plataformas digitales. La evidencia indica que la estrategia funcionó, prueba de ello es el crecimiento del 500 % en los ingresos provenientes de este canal tal como refiere su director Carlos Navas.

Aunado a esto la empresa optó por no generar inventario, puesto que se proyectaba de manera interna que el consumo de cerveza caería durante el encierro, por lo que sería contraproducente acumular *stock*, sin embargo, la experiencia mostró lo contrario, el consumo de cerveza se elevó y aumentó la demanda, derivado esto de la ausencia de oferta generada por el paro de labores en el sector cervecero.

En este panorama la empresa se vio favorecida, puesto que el consumidor, al no encontrar su producto habitual en los anaqueles, optó por nuevas alternativas, tales como los productos de la empresa en cuestión.

Nueva normalidad

La estrategia a seguir no es del todo clara, puesto que se observó un favorable crecimiento en los canales digitales, sin embargo, este extraordinario crecimiento no compensa las pérdidas derivadas de su canal principal, es por ello que la empresa aún no define si optará por una estrategia mixta que le permita expandirse en ambos canales a la par.

A pesar de las adversidades, refieren que el objetivo permanecerá intacto: posicionar a la marca como referente de la cerveza artesanal mexicana y brindar opciones distintas al consumidor de cerveza a un precio justo.

Perfil de recursos y capacidades de la empresa

Dentro de los recursos y las capacidades con las que esta cervecería cuenta en relación a su competencia artesanal e industrial encontramos las siguientes, que representaremos a manera de lista:

- *Cadena de distribución:* En relación a sus competidoras artesanales esta empresa tiene como principal diferenciador una mejor cadena de distribución, ya que tiene presencia en todo el país a través de diferentes cadenas de supermercados; asimismo, tiene presencia en diversas cadenas de restaurantes y además de ello posee acuerdos de mutua distribución cerveceras internacionales.
- *Variedad de estilos:* La gran variedad de estilos que ofrece es uno de principales agentes diferenciadores, ya que no solo ofrece más estilos que las cervecerías industriales sino también que sus contrapartes artesanales.
- *Recetas originales:* Podemos resaltar como capacidad diferenciadora la presencia de recetas 100 % originales, lo que se convierte en una ventaja competitiva puesto que nadie más en el mercado oferta la receta variedad específica.

La principal ventaja observada es el gran potencial de mercado que existe debido a la poca oferta de variedad y estilos que brindan los grupos pertenecientes al duopolio.

Conclusiones

La empresa reaccionó implementando un modelo de negocios flexible, expandiéndose hacia los canales de venta digitales, así como implementando estrategias de donación de producto a fin de generar flujo de inventarios y abaratar los costos de sus clientes de punto de venta; con lo anterior han logrado seguir a flote e incluso tener un crecimiento en determinados canales. Como aspectos positivos resal-

tamos que la empresa no requirió de financiamiento externo y mantiene su amplio portafolio de productos que representa su ventaja.

Referencias

ACERMEX (Asociación Cervecera Mexicana) (2018), “Reporte de la industria cervecera independiente mexicana 2018”, Asociación Cervecera Mexicana. Disponible en: <https://acermex.org/wp-content/uploads/2019/11/Reporte-de-la-Industria-.Acermex.pdf>.

6.3. CASO HILOS TROYA

FERNANDA SWAR SOLÍS MORALES
swar.solis@alumnos.udg.mx

Resumen

Hilos Troya es una empresa pequeña de tipo familiar ubicada en la ciudad de León, Guanajuato. Son fabricantes y distribuidores de hilos industriales que venden principalmente al sector del calzado en la región. Su ventaja competitiva radica principalmente en la implementación de tecnología que le ha permitido optimizar los procesos de producción, minimizar sus costos y maximizar sus utilidades. Ante la llegada de la crisis por la pandemia de la COVID-19, resultó relevante la información que el empresario tenía de su mercado y el sustento financiero de la empresa para hacer frente a los cambios provocados por esta crisis.

Introducción

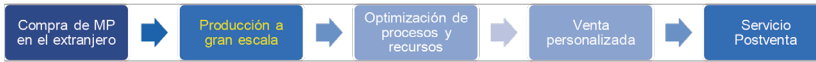
Hilos Troya es una empresa ubicada en León, Gto., dedicada a fabricar y comercializar hilos de distintos materiales, establecida desde hace 30 años. Óscar Aguirre es el fundador y único dueño, quien cuando era joven trabajaba para su ahora competencia y soñaba con algún día poder ser el jefe, con sus reglas y condiciones. La concepción de empresa para Óscar se ha establecido conforme a lo que él hubiera querido de sus jefes y de la visión de convertirse en el líder de la industria. La forma en la que comenzó su empresa fue mediante préstamos de dinero y de maquinaria por parte de su familia y amigos, préstamos que no tardó en pagar; hasta la fecha, ha tenido la suficiente liquidez para no requerir más financiamiento externo.

La localización de la empresa fue clave para su éxito, pues sus clientes principales han sido los fabricantes de calzado y, como se sabe, León es, tradicionalmente, el principal fabricante de calzado del país. La competencia de Hilos Troya se ha diversificado con el paso de los años, dividiéndose en competencia directa y competencia global. La competencia directa son tres fábricas de hilos establecidas en la misma región, que son Hilos Gallo, Hilos Ábacos e Hilos Hernán. La competencia global son todas aquellas mercerías, papelerías e importadoras que ofertan hilos fabricados en otros países.

Hilos Troya es líder del mercado gracias a su cadena de valor (cuadro 1), que le ha permitido dar el precio más bajo del mercado y dar respuesta rápida a la demanda de sus clientes. El tiempo de producción es el mínimo en el mercado en el que compite. Esto ha sido gracias a la inversión de la empresa en tecnología que compra y adapta para optimizar los procesos de producción y empaquetado. Resulta relevante, entonces, analizar las estrategias que esta empresa ha utilizado para posicionarse en el mercado como el líder a lo largo de 30 años.

Cuadro 1

Cadena de valor de la empresa Hilos Troya



Fuente: Elaboración propia.

La empresa

La implantación y desarrollo de la empresa Hilos Troya se ha dado con base en la experiencia del empresario. No se tiene una departamentalización bien definida, pero tienen puestos y áreas generales que permiten el desarrollo de las actividades productivas y administrativas. La dirección de la empresa la lleva a cabo la familia. Dentro del área administrativa también hay algunas personas externas a la familia, como el contador, el auxiliar contable, la secretaria (encargada de la administración general), el encargado de ventas y atención a clientes, facturación y cobranza.

A pesar de no tener una departamentalización formalizada, la empresa ha logrado cumplimiento de todos los objetivos. El director general menciona que su estrategia para administrar de la mejor manera a su personal ha sido ser cercano con la gente, pues los considera como una extensión de su familia y los trata como tal. Intenta mantener un ambiente de trabajo relajado y unido. Aunque los salarios, en comparación con su competencia, son muy buenos, esa no ha sido la razón por la que su rotación ha sido tan baja, sino el reconocimiento que continuamente les dan los directivos a los empleados.

En el área de producción se tiene personal que se encarga de vigilar tanto la calidad del producto terminado como el cumplimiento de la cantidad producida. Sin embargo, la razón de la eficiencia en la producción radica principalmente en la maquinaria y equipo de la empresa. Hace aproximadamente cinco años se potencializó la inversión en tecnología, a tal grado que, de contar con 70 empleados, se ha logrado reducirlos a la mitad.

El nivel tecnológico de la empresa, por la naturaleza del sector, es baja (Hatzichronoglou, 1997). Aunque en Hilos Troya no desarrollan su tecnología sino que, más bien, la adquieren en el mercado extranjero y la adaptan a su producción, han logrado innovar en los procesos dentro del mercado en el que compiten. Prueba de ello son la respuesta rápida que le dan a la demanda y la alta disponibilidad, que logra cubrir la mayor parte del mercado.

El entorno

Como se mencionó anteriormente, la razón principal por la que Hilos Troya es líder en el mercado de hilos, es por el uso de tecnología avanzada que optimiza tanto los recursos como el tiempo. Los competidores no cuentan con maquinaria tan avanzada como la de esta empresa, de hecho, los más pequeños aún producen de la manera más tradicional. Esta tecnología implementada les ha permitido reducir sus costos, pues se requiere menos personal y menos materia prima. Además, han podido cubrir más mercado y adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes a precio más bajo que su competencia directa.

El tamaño y estructura de Hilos Ábaco e Hilos Hernán es la misma que en Hilos Troya, mientras que Hilos Gallo es más pequeña y con una estructura más sencilla. A pesar de que dos de los tres competidores directos tienen la misma estructura y tamaño, no han podido conseguir la amplitud de mercado que Hilos Troya ha logrado. No obstante a que la competencia ha sido más innovadora en cuanto a promoción y publicidad, los clientes cautivos de Hilos Troya no tienen ningún incentivo para cambiarlos; mientras que los nuevos clientes llegan por recomendaciones o por la disponibilidad del producto. Esto es debido a la naturaleza del mercado, pues los clientes principales son fabricantes de industrias pequeñas y medianas de calzado, que producen de manera tradicional y que conservan sus relaciones comerciales por muchos años.

Las principales cámaras industriales que influyen en esta empresa son la Cámara Nacional de la Industria Textil y la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato. En ambas se sostuvo una relación por algunos años, pero el director optó por prescindir de la inscripción pues no le parecía útil para el sector en el que se desenvuelve.

Respuesta a la pandemia

En un inicio de la llegada de la pandemia a México, los colaboradores de la organización mostraron cierto temor de perder sus empleos, debido a lo que estaba pasando en el resto del mundo y en el centro del país. No hubo renuencia en adoptar las medidas sanitarias que se solicitaban por parte del gobierno federal y estatal. Sin embargo, pasados los meses, estas medidas se relajaron, a tal punto que ni los directivos las toman en cuenta hasta este momento. Cabe mencionar que ninguna persona se ha contagiado y que es posible que de ello dependa dicha indiferencia.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

A inicios del año, antes de que la pandemia se hiciera de la magnitud actual, se invirtió en maquinaria nueva para el empaquetado y etiquetado. Esta adquisición se dio de contado y no se requirió financiamiento externo. Esta nueva maquinaria ha permitido que el tiempo y recursos que se invertían en esa actividad se reduzcan, por lo que su capacidad de producción ha aumentado.

Al comprar los insumos principalmente en el mercado extranjero, el precio del dólar impacta de manera directa en los costos de la organización y, por lo tanto, en sus utilidades. El director general, al percatarse del cierre de industrias y del cese de actividades a escala global y que, además, el precio del dólar subía, tomó la decisión de

adquirir más materia prima de China, para prevenir otra subida del precio del dólar y un posible desabasto. La empresa tiene bastante liquidez, que le ayudó a que pudieran implementar estas estrategias sin tener que acudir al apalancamiento financiero. Esta liquidez y posibilidad de responder rápido a los problemas de la pandemia, le han dado ventaja competitiva a Hilos Troya. Habla de su nivel de adaptación a los cambios y emergencias, y además, de la buena administración financiera que se ha llevado a lo largo de los años.

El objetivo principal de la organización al inicio de la pandemia fue la de evitar un paro en la producción, y tener la menor pérdida posible. Esto último lo conseguía si minimizaba sus costos y además lo compensaba con los ingresos percibidos. Las estrategias pre-activas adoptadas han sido clave del éxito de la empresa, no como medidas de supervivencia, sino como factor de crecimiento.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Una vez que se tuvo una visión de las posibles afectaciones y se comenzaron con los preparativos de adquisición de insumos suficientes, Hilos Troya marcó la delantera con su competencia. A pesar de las limitantes impuestas por el gobierno, no tuvieron que parar producción, solo se estableció una rotación de personal en los primeros tres meses. Además, su tecnología les permitió aprovechar el *stock* extra de materia prima y acelerar su producción. Previo a la pandemia, tenían un posicionamiento importante en el mercado, pero esta producción acelerada provocó que su producto estuviera más presente y disponible. El precio estaba en equilibrio con su competencia, pero se tomó la decisión de ponerlo por debajo de esta.

Las utilidades se han visto levemente afectadas desde la implementación de las estrategias de producción, compra y venta, pues si bien su margen de ganancia por unidad se ha reducido, han podido aprovechar las economías de escala, y tanto sus clientes como el margen de venta han aumentado de manera significativa.

Como estrategia financiera se decidió solventar los costos extras con el capital de la empresa. Se decidió no acudir a financiamiento externo debido a que no lo consideraron necesario y que, además, no es un buen momento para adquirir deuda. En la actualidad, el incremento del margen de venta y el capital de la empresa han permitido que la familia tenga su mismo nivel de ingresos, y que no se hayan recortado los sueldos a sus colaboradores.

Cuando llegue la nueva normalidad

El empresario estima que será complicado regresar a como estaba la situación antes de la pandemia. Cree que a partir de ahora se deberán mantener los ajustes de producción y del margen de compra de materia prima para poder cubrir su demanda. En cuanto al precio, tiene proyectado irlo subiendo de poco en poco, pero mantenerlo siempre por debajo del de su competencia.

La visión de la empresa ha sido ser la más innovadora dentro del mercado, para ello se asiste a ferias y congresos en donde conocen nueva maquinaria y equipo que optimizan los procesos. Esta visión planean seguirla ejecutando, solo limitando su presupuesto para investigación y desarrollo. Previo a la pandemia asignaban hasta un 40 % en adquisición de tecnología, pero de este año en adelante planean reducirlo a la mitad.

El objetivo para el empresario no es incrementar más ventas, sino continuar optimizando sus recursos y mejorar sus tiempos de producción, con el fin de seguir liderando el mercado en el que compite, con la mayor cobertura del mercado, disponibilidad y adaptabilidad de su producto para las necesidades de sus clientes.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Las principales capacidades de la empresa son, como se revisó anteriormente, la innovación para producir a escala y la gestión financiera que le permite un alto nivel de rentabilidad, y la gestión de sus ventas. Cada una de estas capacidades se fue adquiriendo con el paso de los años. En un inicio el empresario era el que producía, compraba los insumos y comercializaba su producto. La tecnología que utilizaba era muy arcaica y poco competitiva. La forma como se financió fue mediante préstamos y rifas que el empresario hacía de sus productos personales.

El empresario tuvo la visión de ser mejor que su competencia. Tenía la ventaja de que conocía muy bien el sector y que había trabajado con el mayor competidor. En cuanto su negocio comenzó a repuntar, intentaba ahorrar e invertir lo más que podía. Poco a poco fue creciendo, al grado de ofrecer empleo a 70 personas y un posicionamiento constante en el mercado.

Una vez que la organización estaba más estable, se comenzó a invertir en visitas a ferias y congresos de la industria textil, no solo para ofertarse, sino también para conocer las novedades de la tecnología. De esta manera conocieron formas más eficientes de producción y comenzaron a destinar presupuesto para ir adquiriendo las mejores maquinarias.

Si bien en cuanto a producción son un ejemplo, la gestión es un poco deficiente. No se tiene una estructura organizativa bien establecida. Los colaboradores conocen sus tareas pero pueden cambiar de la noche a la mañana sin documentarlo debidamente. Tampoco se cuenta con sistemas informáticos que faciliten la gestión y el control.

La pandemia le ha abierto el panorama al empresario, identificó nuevas formas de expandir su mercado, reconoció el valor real de su inversión en tecnología y afianzó su relación con el comercio internacional. Es posible que si no se hubieran establecido lazos comerciales con productores chinos hace un par de años, no se hubiera podido

contar con las estrategias necesarias para afrontar los cambios a los que condujo la pandemia.

El compromiso y presencia constante del empresario le ha permitido identificar sus fortalezas y debilidades para trabajar en ellas, también conocer a sus proveedores y el funcionamiento de las relaciones comerciales nacionales e internacionales y, por supuesto, las amenazas y oportunidades frente a sus competidores directos.

Conclusiones

La ventaja competitiva de Hilos Troya se ha desarrollado a lo largo de los años y ha partido, principalmente, de la información y conocimiento del sector en el que compete. Esta información le ha permitido adquirir la tecnología necesaria para hacer frente a las condiciones del mercado y posicionarse como el fabricante de hilos más importante de la región.

La inversión en innovación le ha permitido reducir sus recursos humanos y materiales y optimizar sus procesos productivos. Estos conocimientos previos y la dotación de tecnología los preparó para la disrupción que ha provocado la pandemia en el mundo. Si una lección puede darnos Hilos Troya es que la información es poder, y que innovar no solo se trata de mejorar y dar valor añadido a los productos, sino de mejorar los procesos de producción y las estrategias de venta.

Referencias

Hatzichronoglou, T. (1997), *Revisión del sector de alta tecnología y clasificación de productos*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE/GD, (9)216.

6.4. CASO I PRINT ENTERPRISES S. DE R.L. DE C.V.

DANIEL MAYO MARIN
daniel_mayo@hotmail.com

Resumen

I Print Enterprises s de R.L. de C.V. es una empresa pequeña con ocho años y tres meses de antigüedad en el mercado. Se dedica a la impresión digital de placas vehiculares, documentos de alta seguridad e implementación de sistemas confiables con los más altos niveles de seguridad y estándares de calidad. Los aspectos en los cuales es mejor que la competencia son que tiene maquinaria de la mejor y más alta calidad en comparación con sus rivales. Ante la llegada de la pandemia resultó muy importante la preparación de sus directivos y su personal, con los conocimientos adecuados para la identificación de cada proceso dentro de la empresa.

Introducción

I Print Enterprises s de R.L. de C.V. es una empresa de capital nacional que inició actividades el 12 de julio del año 2012, cuenta con diez empleados. La misión de I Print Enterprises s de R.L. de C.V. es producir placas vehiculares, documentos de alta seguridad e implementación de sistemas confiables con los más altos niveles de seguridad y estándares de calidad. La empresa tiene por objeto realizar por cuenta propia o asociada con terceros, bajo cualquier forma asociativa lícita, una o varias de las siguientes actividades: manufactura, impresión, comercialización, compra, venta, distribución, importación y exportación de placas, engomados, identificaciones, licencias, tarjetas, hologramas y etiquetas, entre otros. La empresa tiene como objetivo el mercado nacional, ya que busca extenderse con sus productos por toda la república mexicana. Para enfocarse en sus objetivos, la empresa quiere desarrollar nuevas capacidades para enriquecer y fortalecer sus productos.

La compañía utiliza intensivamente la tecnología en el área de producción, ya que cuenta con máquinas y herramientas de la más alta calidad, que adquiere a través de proveedores especializados. Realiza una inversión anual del 10 % de sus utilidades en este rubro. También utiliza herramientas informáticas tales como página web, redes sociales y ventas en línea para darse a conocer y así llegar a su mercado meta.

Cuadro 1
 Cadena de valor de la empresa

		Cadena de Valor		
Infraestructura de la empresa		Recursos humanos	Desarrollo de la tecnología	Compras
Actividades de apoyo	En la empresa contamos con la infraestructura necesaria para la fabricación de nuestros productos, con la más alta tecnología.	Prestación de servicios con agencia de subcontratación de personal.	Uso de maquinaria de la mejor y más alta calidad en la producción	Nuestro departamento de compras se encarga de buscar y evaluar a nuestros proveedores para tener insumos de la mejor calidad posible.
	Logística interna -control de entrada y salidas de mercancía -control de inventario	Logística externa - Almacenamiento de los productos terminados -Distribución del producto	Marketing y ventas -Mediante licitaciones publicadas por los diferentes Gobiernos de la República Mexicana	Servicio postventa -Garantías estipuladas en los contratos.
Actividades primarias	Operaciones Producción de placas Metálicas y engomados			

Fuente: Elaboración propia.

La empresa

La empresa cuenta con una gestión profesional, su director general es quien toma las decisiones, establece los objetivos generales, crea los planes de acción y coordina las actividades. El asistente general se encarga de garantizar la eficiencia, productividad y desempeño general de los empleados, además de administrar y adjuntar los pagos de proveedores y clientes. El departamento de compras se encarga de buscar y evaluar a los proveedores que le proporcionen insumos de la mejor calidad posible. El buen funcionamiento de la empresa se debe a que tiene una visión general de los objetivos de la organización a corto y largo plazo, con lo que hacen adecuados planes estratégicos, buena coordinación de tareas y excelente comunicación interna y manejo de la información.

La empresa destaca por cuidar minuciosamente todos los detalles en los proyectos para que la entrega sea impecable. Los clientes de la organización son tanto organizaciones privadas como públicas, siendo sus principales clientes instituciones gubernamentales, a las cuales provee de productos con elementos de seguridad inviolables.

La empresa integra productos y servicios con la más alta calidad para otorgarles un excelente servicio a sus clientes, garantizando la seguridad, calidad y eficiencia en los procesos de producción. Los aspectos en los cuales es mejor que la competencia consisten en que tiene maquinaria de la mejor y más alta calidad, y dicha competencia carece de esta maquinaria.

La organización cuenta con innovación de carácter proactivo que le implica un esfuerzo medio en las áreas de productos, servicios, procesos y sistemas de gestión; asimismo, tiene rapidez media en respuesta a los cambios en las áreas antes mencionadas. No cuenta con departamento de I+D, pero realiza esta actividad principalmente en su establecimiento mediante la ayuda de universidades nacionales o consultorías.

El entorno

La empresa I Print Enterprises s de R.L. de C.V., de acuerdo con el ramo al que pertenece dentro de la industria, encuentra pocos competidores, ya que en la nación solo diez empresas cuentan con permiso de fabricante de placas metálicas. Algunos de sus principales competidores son: Formas Inteligentes S.A. de C.V. y Talleres Unidos Mexicanos S.A. de C.V. Los principales clientes de la industria son gobiernos de diferentes estados de la república mexicana. Algunos de sus competidores son: Troqueles y Autoplacas S.A. de C.V., Placas y Señalamientos Mexicanos S.A. de C.V.; y sus principales proveedores son: EHA Hoffmann International GMBH, GREEN BAY, 3M México.

Dentro de las actividades de apoyo con las que cuenta la empresa I Print Enterprises s de R.L. de C.V. está la infraestructura necesaria para la fabricación de los productos. La cadena de valor de la organización tiene un panorama industrial el cual establece una estrategia para poder satisfacer las necesidades de cada cliente, así como poder ofrecer los productos que sus clientes necesitan con los materiales de seguridad que requiere cada cliente.

Para soportar la ventaja competitiva, la empresa considera que tiene 20 % de ventaja en el precio en relación con sus competidores, 20 % en calidad del producto, 15 % en estética y el mismo porcentaje en funcionalidad. La mayor ventaja de la empresa es que cuenta con una máquina de impresión digital Durst modelo Tau 330 A, única en México, ya que tiene la mejor calidad de impresión en el mercado. También cuenta con un sistema de cotizaciones llamado Label Traxx, el cual permite realizar cotizaciones optimizando los materiales utilizados para así poder dar un precio accesible al cliente.

Respuesta a la pandemia

En la empresa I Print Enterprises s de R.L. de C.V. no sufrió cambios internos dentro de la organización, pero en cuestión de producción

y ventas, por la COVID-19 sí tuvo modificaciones significativas, ya que se ha cambiado el proceso, puesto que se comenzó a buscar nuevos clientes y poder participar en un mayor número de licitaciones, ya que el número de licitaciones en que normalmente participan ha bajado debido a que varios estados no han publicado licitaciones. Con las pocas que ha habido se continuó trabajando con sus clientes de forma normal. Los clientes que ya tenían continuaron consumiendo normalmente el producto que se les fabricaba, ya que los pedidos se hacen por Internet o de manera remota, la documentación se envía por correo y no hay interacción social presencial.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Antes de la llegada de la pandemia de la COVID-19, la empresa I Print Enterprises s de R.L. de C.V. tenía claro dónde quería posicionarse; es por ello que trabaja en planes estratégicos para en un futuro poder ubicarse en los primeros lugares del mercado. La empresa se originó para proveer a sus clientes de la mejor calidad con elementos de seguridad inviolables, dependiendo de los requerimientos de cada estado de la república mexicana.

Los objetivos de la empresa son ofrecer productos de la más alta calidad, a buen precio, y que el cliente siempre esté satisfecho. Ha ido evolucionando en referencia a los productos que se ofrecen, ya que en el momento de su creación no se contaba con las máquinas e impresoras con que cuentan actualmente; es por ello que el catálogo de productos era más reducido.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Debido al tamaño de la empresa no se tuvo que realizar un apartado en las labores presenciales, cada uno de los que laboran tuvo que hacer presencia con sus conocimientos para la identificación de cada proceso.

Ha sido útil, ya que no se hicieron muchos cambios. El cambio más importante que se realizó fue que la documentación se tiene que enviar por correo y así el cliente no tiene que asistir a las oficinas presencialmente. El cambio que originó este nuevo proceso es que no hay presupuesto para compras en los gobiernos estatales y el trabajo disminuyó mucho, por lo que se optó por buscar clientes particulares.

A la compañía le tomó un tiempo la búsqueda de proveedores para contraer algún plazo de crédito para la posterior compra de los insumos, para la fabricación de los insumos que les permiten dar el servicio correspondiente a los clientes ya existentes, y se adquirió un sistema de cotizaciones de etiquetas a particulares.

Cuando llegue la nueva normalidad

Entre sus planes estratégicos se encuentran las políticas de RR.HH., salarial, de *marketing*, de financiación y de producción, en las cuales se está trabajando para tener mejores resultados, además de organizar un plan de trabajo en el cual se establezcan roles, procesos y plan de trabajo más eficiente para la empresa, y que pueda dar un porcentaje de utilidad y así poder adaptarse a las necesidades generadas por la pandemia.

Para desarrollar nuevas habilidades de innovación, en caso de ser necesario, esto se realizaría a través de capacitaciones en línea donde participen los departamentos de administración, ventas, compras, diseño y producción. Con esto la empresa buscaría lograr satisfacer las necesidades de seguridad, trayendo proyectos de otros países.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

I Print Enterprises s de R.L. de C.V. ha ido evolucionando con referencia a los productos que ofrece, ya que en el momento de su creación no contaba con las máquinas e impresoras con las que actualmente trabaja, es por ello que el catálogo de productos que tenía anteriormente era más reducido.

También ha venido desarrollando nuevos conjuntos de habilidades y estrategias durante el paso del tiempo, tomando en cuenta los recursos disponibles y oportunidades de la empresa. Los factores emergentes que influyen en la evolución de las capacidades de la empresa, al no estar dispuestos al cambio, los conducen a procesar las diferentes capacidades que los ayudarán en los diferentes factores de la industria.

En la empresa se considera que todos los cambios para mejorar se convierten en fortalezas, lo único que creen que es una debilidad, es la rotación de personal, y que los empleados con los que cuenta actualmente ya cuentan con experiencia en su área. Cada proceso siempre lleva su propio manual de sistemas operativos y cada área tiene su comportamiento de decisión al proceso correspondiente.

Conclusiones

Podemos remarcar que la empresa I Print Enterprises s de R.L. de C.V., aunque no había vivido una situación como la pandemia generada por la COVID-19, pudo enfrentar la crisis mediante la innovación en el uso del trabajo a distancia, proporcionando sin pausa los mismos servicios a sus clientes, y esta innovación la podrán seguir utilizando aun después de que pase la pandemia y podrá ser replicada por otras empresas que la puedan adecuar a los servicios que ofrezcan.

Todo esto fue gracias al buen manejo de los procesos de gestión, producción, y su nivel de adaptabilidad, que ha hecho que la empresa pueda mantenerse por muchos años dentro de la industria a la que

pertenece, así como la capacitación constante de los miembros de la organización. La gran ventaja competitiva de la empresa es el uso de maquinaria de la más alta calidad que nadie más posee en el mercado.

6.5. CASO M+M CONSTRUCCIÓN

YURIANY SALGADO BARRIZONTE
yuriany.salgado@alumnos.udg.mx

Resumen

En el presente trabajo se pretende un acercamiento a las acciones tomadas por M+M Construcción ante la pandemia de COVID-19 que ha azotado México y el mundo. M+M es una empresa familiar con más de 30 años de experiencia en el mercado de la construcción, está compuesta por un grupo de profesionales con grandes conocimientos técnicos y experiencia acumulada, lo que les ha permitido adaptarse a la situación y lograr mantener su posición apoyándose cada vez más en la tecnología como vía de subsistir, manteniendo el distanciamiento social que impone la pandemia.

Introducción

M+M Construcción es una pequeña empresa familiar dedicada a la construcción de viviendas y a la prestación del servicio de peritaje y asesoría. Ubicada en Calle Santa Lucía 260 Colonia Tepeyac, Zapopan, abrió sus puertas como empresa hace 30 años por iniciativa del ingeniero civil Miguel Ángel de León Haro. Como empresa familiar, la mayoría de sus empleados pertenecen a la familia De León. Se desenvuelven en un mercado lleno de grandes organizaciones, enfrentándose a una fuerte competencia.

Sus operaciones se dividen en: diseño, planificación, gestión, legalización, asesoría y construcción. Para la realización de su trabajo utilizan *softwares* informáticos de diseño y planificación para las primeras fases del trabajo, y maquinaria de construcción rentadas para la fase final. Su nivel tecnológico es alto, ya que utilizan los programas informáticos más actualizados en las áreas de diseño y planeación.

A pesar de la actual situación y de ser una empresa pequeña, M+M Construcción ha logrado sobrevivir durante 30 años en el mercado, ganando una reputación otorgada por los clientes satisfechos con sus servicios. Las adaptaciones efectuadas con motivo de la pandemia les han ayudado a mantener sus niveles de trabajo e incluso mejorarlo.

Cuadro 1

Cadena de valor de la empresa

Cuadro 1 Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia La cadena de valor expresa las distintas etapas que se atraviesan en el proceso productivo de la empresa.

M+M Construcción

M+M Construcción está dirigida por el ingeniero civil Miguel Ángel de León Haro, y conforman su plantilla fija otros nueve empleados.

- 2 dibujantes
- 2 ingenieros
- 1 arquitecto
- 2 licenciados urbanísticos
- 1 mensajero
- 1 secretaria

Entre sus servicios, la empresa confecciona los diseños de las viviendas acorde con los deseos del cliente, apoyados en los más actuales *softwares* de diseño del mercado. Una vez completada esta etapa, se le muestran los diseños y, de estar de acuerdo con la propuesta, se pasa a la fase de planeación.

En la segunda fase se confeccionan los planos definitivos de la vivienda y se procede entonces a realizar los trámites de legalización de documentos (permisos, etc.) para poder comenzar con la construcción.

Antes de proceder a la construcción se presenta un presupuesto detallado del proceso constructivo al cliente para que este decida si quiere proseguir con la empresa o prefiere contratar otra entidad para la fase final. De estar de acuerdo con lo presupuestado, se pasa finalmente a la construcción.

Como parte de sus servicios se incluye un servicio de garantía de un año para la reparación de aquellas averías que sean propias de errores del proceso constructivo.

Un servicio que aporta gran posicionamiento a la empresa es el de asesoría. En este servicio la empresa es contratada para hacer las veces de perito en otras obras, ya sean del gobierno o de personas físicas. También incluye la parte de legalización de permisos de construcción.

Fue precisamente la asesoría la causa por la cual surgió la empresa. Cuando aún se encontraba trabajando para otra empresa, un cliente le solicitó al ingeniero Miguel Ángel asistencia para agilizar los trámites de legalización de todos los documentos necesarios para comenzar una construcción, y a cambio le pagaría. Aceptó la oferta y comprendió que además de su trabajo como ingeniero también podía realizar estas actividades. Dos años después inicia su propia empresa de construcción con el servicio de legalización incluido.

El entorno

En México, debido a los estragos causados por la pandemia del coronavirus, se pronosticó una caída del PIB de la industria de la construcción entre un 8 % y un 10 %. En el año 2019 esta industria generó más de seis millones de empleos formales en todo el país y de más de tres millones informales, aportando el 6 % del PIB (*Forbes México*, 2020).

Más de 1,500 empresas se dedican a la construcción en Jalisco, 95 % de las cuales son MiPyME y, en conjunto, generan 150,000 empleos directos, que son el promedio anual de trabajadores registrados en el Seguro Social en este sector. Por la contingencia de la COVID-19, las autoridades determinaron que aquellas empresas de la construcción que pretendieran continuar trabajando deberían respetar las recomendaciones de las autoridades sanitarias y vigilar por la higiene de los trabajadores (Romo, 2020).

Debido a la contingencia sanitaria, la industria de la construcción en Jalisco se encuentra al 80 % de su capacidad, ya que muchos de sus trabajadores regresaron a sus pueblos de origen de forma voluntaria (Ortega, 2020). Al cierre del mes de agosto, este sector reportó la pérdida de más de 3,000 empleos por causa de la pandemia (Rivera Avelar, 2020).

Según estudios realizados en el actual 2020 y aun pese a la pandemia, en el Área Metropolitana de Guadalajara se desarrollan alrededor de 200 proyectos inmobiliarios de tipo vivienda. El mencio-

nado estudio también reconoce a Jalisco como una de las ciudades que otorgan mayores oportunidades para el desarrollo inmobiliario (García, 2020).

Respuesta a la pandemia

Debido a la pandemia la empresa se vio obligada a tomar medidas internas y modificar procedimientos. También ha debido adaptarse a las medidas generales establecidas por el gobierno con el fin de garantizar la salud de sus trabajadores y clientes.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Antes de la pandemia, M+M Construcción mantenía una actividad regular, construyendo una vivienda al año. El objetivo era poder dedicarse por completo a un proyecto de construcción y dedicar el resto del tiempo a la asesoría y los servicios de peritaje.

Al inicio de la pandemia se desconocía la magnitud real del problema, así que M+M Construcción, al inicio, se limitó a establecer la modalidad de *home office* en espera del levantamiento de las restricciones sanitarias. Sin embargo, al percatarse de que el problema persistía y se desconocía cuanto tiempo podía perdurar, decidieron proseguir con sus actividades de la mejor manera posible. Fue a partir de este instante que decidieron implementar las reuniones virtuales con clientes y proveedores para mantener las operaciones de la empresa.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Debido a la contingencia sanitaria que ha afectado a México y el mundo, M+M Construcción, al igual que muchas otras empresas, se

vio obligada a alterar su forma de trabajo a fin de adaptarse a la nueva situación y poder continuar brindando sus servicios.

La adquisición de un nuevo cliente es el proceso principal. Las reuniones con los clientes potenciales son de suma importancia y por esta razón era necesario poder mantener este proceso. Al no ser posible las reuniones en forma física, la opción más lógica eran las reuniones virtuales. Debido a la actual situación, los clientes recibieron el cambio con agrado, ya que también los protegía a ellos. Además, esta situación les permitió percatarse de que sí era posible el trabajo fuera de las oficinas sin perder la calidad que los caracteriza. También les permite ahorrarse el tiempo que consumían en movilidad.

La contingencia hizo que la empresa utilizara la tecnología de una forma diferente a la acostumbrada en otras fases del proceso productivo, ya que previo a esta situación solo se utilizaban programas para diseño y planeación. Ahora ya son conocedores de los programas y aplicaciones para efectuar reuniones *online* de la manera más eficiente.

Otra medida aplicada fue establecer el modelo de *home office* como una forma de mantener a sus trabajadores, evitando el despido de alguno de ellos.

En cuanto al proceso productivo, debido a las medidas establecidas en las oficinas del gobierno para evitar la aglomeración de personas, se ha extendido un poco el tiempo en que logran realizar todo el proceso de legalización y obtención de permisos, ya que deben solicitar citas en días específicos. Por otra parte, los servicios de asesoría y peritaje se han visto beneficiados, ya que han aumentado las ofertas, tal vez debido al confinamiento, ya que se dificulta el trato con dependencias más grandes y es más fácil contactar con empresas más pequeñas.

Cuando llegue la nueva normalidad

Asumiendo que la llamada nueva normalidad sea semejante a lo que hoy se vive, la empresa M+M Construcción pretende mantenerse como hasta ahora. Las medidas establecidas pasarán a ser permanentes, convirtiéndose en la forma estándar de trabajar de la empresa a partir de este momento. El mantener la calidad del servicio que prestan sigue siendo la prioridad, así como asegurar nuevos clientes. Un mayor uso de la tecnología en otros procesos puede contribuir a mejorar los indicadores y por consiguiente los resultados generales de la empresa.

Aunque la intención a futuro del empresario es expandir la empresa y aumentar el número de proyectos en el año y ceder el mando a su hijo, de continuar la situación actual esto sería imposible debido a la compleja situación económica, por lo que el objetivo es mantener lo alcanzado hasta el momento a la espera de mejores oportunidades para llevar a cabo su nueva estrategia.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Si analizamos la dimensión de las capacidades de M+M Construcción, vemos que destacan en términos funcionales la alta capacidad profesional de su personal, proporcionándoles a sus clientes muy buenos diseños y un servicio de alta calidad que ha influido positivamente en la reputación que ha alcanzado la empresa. Estas capacidades han sido en gran medida el resultado de las acciones diarias y la interacción con personal del ramo durante más de 30 años.

Diseño: En este paso la capacidad fundamental es la habilidad y el conocimiento de los dibujantes encargados de realizar los dibujos. En cuanto a recursos, se incluye el uso de programas informáticos especializados en este tipo de trabajo, los cuales son actualizados cada año.

- *Planeación:* Capacidad = conocimiento y habilidad de los arquitectos responsables. Recursos = programas informáticos de planeación en 3D.
- *Peritaje:* Es el aspecto que más ingresos atrae a la empresa en conjunto con los servicios de peritaje. Capacidad fundamental es la habilidad del ingeniero Miguel Ángel de León de realizar en tiempo récord los trámites pertinentes, por conocer a un gran número de personas en las oficinas correspondientes para estas operaciones. Estas son relaciones sociales que ha establecido a lo largo de 30 años en el sector. Aplica además el conocimiento total y completo de la profesión que le permite formular un criterio completo y acertado sobre otras propuestas para aconsejar a clientes que solicitan su experticia.
- *Presupuesto:* A lo largo de los años han logrado establecer un sistema de precios que resulta beneficioso y atractivo a los clientes sin que les ocasione pérdidas, por lo que son elegidos por encima de sus competidores. En estos momentos esta opción es de gran atractivo para los nuevos clientes que necesitan adquirir sus viviendas al mejor precio posible, debido a la compleja situación económica que todos atraviesan.
- *Construcción:* En esta parte del proceso los recursos utilizados no son propios de la empresa, ya que renta los equipos que necesita. De igual manera ocurre con el equipo de trabajadores, quienes son contratados solo para la obra. Ambos aspectos se han visto afectados de forma positiva por la pandemia, ya que debido a ella muchas otras empresas han cerrado, dejando a muchos trabajadores necesitados de ser contratados y muchos equipos libres para ser rentados, incluso a mejores precios.

Sin duda una ventaja que posee esta empresa es que todos sus miembros son egresados de carreras universitarias con el conocimiento suficiente para realizar un trabajo de calidad y eficiencia. La capacidad del conocimiento profundo de sus profesiones y del sector ha sido punto clave en el buen desenvolvimiento de la empresa en todos

estos años. No obstante, es de recalcar que carecen de procedimientos establecidos, ya que el gerente se empeña en participar en todos los procesos, por ser el que mayor conocimiento posee en todas las áreas, sin considerar la posibilidad de que un día podría no estar y las consecuencias que esto podría traer a la empresa.

Conclusiones

A modo de conclusión, podemos mencionar que M+M Construcción, a pesar de ser una pequeña empresa, ha sabido enfrentarse a los inconvenientes de la pandemia de COVID-19 adaptándose rápidamente a la nueva situación y manteniendo siempre presente la importancia de adquirir nuevos clientes, ofreciendo servicios de máxima calidad en todo momento y excelentes precios, aspecto muy apreciado en la situación presente en que tantos presentan problemas económicos. El alto nivel profesional de su personal y su experiencia de años son sin dudas su mayor ventaja competitiva y han sido los elementos vitales en la permanencia de la empresa en el mercado.

Referencias

- García, A. (2020), en *Centrourbano*, 17 de septiembre. Disponible en: <https://centrourbano.com/2020/09/17/en-ascenso-construccion-de-vivienda-vertical-en-guadalajara/>.
- Ortega, R. (2020), en *Meganoticias. Cobertura especial coronavirus*, 4 de abril. Disponible en: <https://www.meganoticias.mx/guadalajara/noticia/industria-de-la-construccion-al-80-en-jalisco/137980>.
- Romo, P. (2020), en *El Economista*, 3 de abril. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/estados/Constructoras-en-Jalisco-continuan-trabajando-20200403-0007.html>.

6.6. CASO GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE OBRA CIVIL S.A. DE C.V. (GEOC)

JUAN SEBASTIÁN VELÁSQUEZ DÍAZ
juan.velasquez3527@alumnos.udg.mx

Resumen

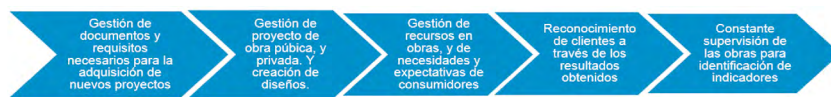
En este estudio de caso se expone la situación de GEOC, una constructora ubicada en Zapopan, Jalisco, en cuanto a la situación generada por la crisis de la COVID-19. GEOC es una empresa con diez años en el mercado, liderada por un arquitecto con vasta experiencia y capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que brinda el sector, que ha sabido infundir a sus colaboradores, lo que les ha permitido reaccionar de manera positiva a la crisis, actuando directamente sobre sus capacidades fundamentales, generando estrategias enfocadas a la potenciación de proyectos de obra pública, y actualización y modernización del catálogo de diseños para proyectos privados.

Introducción

GEOC es una constructora que lleva diez años en la industria, dedicada a la realización de obras públicas pertenecientes al gobierno estatal y federal, especializada en construcción de obras de categorías como educación, obras civiles, obras interiores, instalaciones eléctricas y subestaciones, centros de salud e infraestructura vial. Además de la realización de proyectos de capital privado, así como del diseño de planos industriales y arquitectónicos. Es una pequeña empresa que cuenta con 30 colaboradores y gracias a su capacidad de adaptarse al cambio y de las características de la industria en la cual compite supo cómo reaccionar ante la crisis de la COVID-19. Compite en una industria dinámica, en la cual, según datos del DENUE (2020), hay actualmente en Jalisco cerca de 1,800 empresas dedicadas a la construcción, siendo el 94 % de ellas PyME, y con competidores fuertes, como el Grupo Empresarial Gleoss y el Grupo Empresarial AI.

Su nivel tecnológico es medio, muy específico y especializado, principalmente en aspectos relacionados con la creación y edición de diseños industriales y arquitectónicos, estos enfocados a la realización de proyectos de capital privado, ya que en los proyectos de obra pública se deben ajustar a las condiciones y características de los proyectos. Por otro lado, la tecnología requerida en la maquinaria utilizada en la construcción de las obras, necesaria para hacer más eficiente el trabajo y cumplir con los parámetros de calidad y tiempo que se exigen. A continuación se presenta la cadena de valor de GEOC:

Figura 1
Cadena de valor de GEOC



Fuente: Elaboración propia.

Este caso puede ser un ejemplo interesante de cómo una crisis tan compleja y que adsorbió todas las economías del mundo puede ser sobrellevada bajo un proceso de gestión de acciones eficientes, enfocadas bajo el paradigma de ver el cambio del entorno como una ventaja competitiva, y que en muchos casos no se requiere tener un gran músculo financiero para afrontar momentos de crisis, sino una buena gestión de los recursos y capacidades con los que disponen las empresas.

La empresa

GEOC es una constructora que nace el 17 de diciembre de 2010 bajo la necesidad de su dueño Héctor Robles de complementar su primera empresa, Estilo y Grafo, dedicada a los diseños de proyectos de ingeniería y arquitectura de capital privado, con una constructora que se encargara de llevar a cabo dichos proyectos. Sin embargo, con el tiempo detectaron las oportunidades que brindaba el mercado, principalmente con las concesiones de proyectos de obra pública, razón por la cual decidieron estar presentes en ambos sectores. Actualmente, GEOC se encarga de llevar a cabo obras especialmente del sector público, teniendo a la fecha de hoy tres proyectos activos, además de contar con un proyecto de capital privado. El proceso que demanda mayor responsabilidad es la gestión de las obras públicas, porque son proyectos de licitación en los cuales participan, y deben contar con ciertas características y requisitos para poder inscribirse en el concurso y tener mayores posibilidades de ganar. Es por eso que la búsqueda de concursos, la actualización de trámites, la gestión de recursos y demás actividades necesarias para la gestión de los proyectos públicos se encuentran entre las acciones más importantes de GEOC actualmente.

GEOC cuenta con niveles tecnológicos medios, dirigidos principalmente a dos aspectos fundamentales de la operación de la empresa, uno relacionado con los *softwares* y programas de diseño y edición de proyectos de ingeniería y arquitectura, con los cuales realizan los diseños de los proyectos, tales como Autocad, Revid,

SketchUp y 3D Studio, y un segundo aspecto que tiene que ver con la maquinaria de construcción que utilizan, como minicargadores, rodillos, aplanadoras y camiones de carga, todo esto complementando con tecnología que permite las labores administrativas, como es el caso de equipos de cómputo con la capacidad necesaria para soportar los *softwares* y equipos especializados de impresión .

El entorno

El sector de la construcción en México es un sector clave en la economía, que aporta componentes importantes al crecimiento y el desarrollo, siendo una fuente importante de creación de empleos (CMIC, 2016). Actualmente, según datos del DENUE (2020), nomás en Jalisco hay alrededor de 1,800 constructoras, siendo del 94 % PyME, de las cuales cerca del 70 % tienen un enfoque a obras de capital privado, y cerca de un 30 % a obras de capital público, lo que lo hace un sector muy competitivo, con competidores fuertes para GEOC, como Grupo Empresarial Gleoss y Grupo Empresarial AI.

GEOC pertenece al grupo de empresas de la tercera etapa del sector construcción, que son las empresas que se encargan de llevar a cabo las diferentes modalidades de construcción, edificación e instalaciones, tanto de viviendas como infraestructura, obras de urbanización y construcción de tipo industrial (Robles & Velazquez, 2013), en donde los niveles de tecnología son importantes para la culminación de las etapas del sector construcción. Y una situación particular en este sector es que la tendencia a la baja de la economía mexicana no significó una desaceleración en el sector de la construcción, sino al contrario, la necesidad de obras públicas especialmente en el área de la salud hizo que se mantuviera estable el sector.

Actualmente, GEOC, para poder participar en las licitaciones de obras públicas, debe estar registrada en el RUPC (Registro Único de Padrones y Contratistas), además de estar al pendiente de la información y tramitología que se presenta y actualiza constantemente

en la SIOP (Secretaría de Infraestructura y Obra Pública), que es la encargada de publicar los proyectos.

Respuesta a la pandemia

Para GEOC la pandemia no fue un problemática mayor, porque aunque consideran que les afectó en un 30 %, no es un porcentaje tan crítico si se comparan con otras empresas del sector o con otros sectores. Y es que dicha afectación se presentó principalmente en la demanda de proyectos de capital privado, en donde a razón de la baja en las rentas, los particulares tuvieron que dirigir sus ingresos a actividades más esenciales. Además, a consecuencia de la pandemia, muchos proyectos privados tuvieron que ser aplazados debido a diversas exigencias sanitarias por parte de los grupos de interés que participaban en los proyectos, sumado a otros problemas como la escasez de cemento, el incremento en los precios de muchos materiales, y la competencia por precios que empezaba a tener importantes reducciones. Sin embargo, gracias al incremento en las obras de orden público, principalmente en las pertenecientes al área de la salud, en donde uno de los requisitos fundamentales era la realización de medidas sanitarias en las instalaciones administrativas y en las obras, estuvo el punto estratégico de supervivencia.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

GEOC desde sus inicios ha tratado de ser una empresa que enfatiza en puntos estratégicos para lograr la satisfacción de los clientes, y como plantean en su misión, sus objetivos han estado siempre enfocados a la creación de diseños, y los servicios de ingeniería y construcción, ofreciendo altos niveles de estándares de calidad, generando soluciones prácticas e innovadoras, todo fundamentado en un servicio al cliente eficiente, trabajando desde un enfoque de responsabilidad social.

Saben aprovechar las ventajas que ofrece la industria y las necesidades y expectativas de sus clientes; por un lado, el estado, exigiendo estándares de calidad altos, cumplimiento de las fechas de entrega, responsabilidad en la calidad de los materiales, el prestigio que brinda un currículum de proyectos ya culminados y especialización en sectores claves de la construcción de obras públicas, y por otro lado, los consumidores particulares, que, sumado a todos los factores antes mencionados, buscan diseños cada vez más innovadores, y con características más modernas y personalizadas. Todos estos elementos en conjunto conforman lo que GEOC considera su ventaja competitiva.

Financieramente, la capacidad de la empresa se ve limitada en la elaboración de obras de capital privado, sin embargo, la gestión de los directivos, sumado con el prestigio y experiencia de la empresa en el mercado, les ha permitido generar alianzas con proveedores, en las cuales les brindan facilidades de pago y opciones de financiamiento que les permiten tener una reducción importante de costos, llevando sin inconvenientes los diferentes proyectos, amortiguando el aumento de los precios de muchos materiales debido a la escasez, principalmente de cemento. Mientras que los proyectos de obra pública, tienen la característica fundamental de que son desarrollados con recursos públicos, en donde la gestión de dichos recursos ha sido fundamental para no presentar problemas de financiamiento.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Casos como el de GEOC, en los que factores tanto internos como externos le permitieron afrontar la situación con una cara diferente y obtener resultados no tan negativos, en donde a pesar de presentar afectaciones considerables en la demanda de proyectos de capital privado asociado a la disminución de las rentas, entendió que dicho tiempo debía ser aprovechado y visto como una oportunidad para actualizar su catálogo de diseños, a través de la gestión de nuevas herramientas de diseño y edición que permitiera generar elementos innovadores y

diferenciadores, que tendría un efecto mayormente positivo a largo plazo. Todo esto sin dejar de trabajar y enfocando su fuerza productiva (y administrativa) en los proyectos de obra pública, en donde gracias a que el sector no fue considerado como no esencial, pudo seguir trabajando, incluso, aumentando los proyectos de hospitales y centros de salud, lo que le permitió a la empresa seguir teniendo proyecto activo y la oportunidad de participar en otros más.

Supo aprovechar su especialidad en obras del sector salud (ya contaba con dicho reconocimiento por parte de la SIOP), para gestionar más fácil y rápidamente proyectos que le permitieran tener un ingreso constante, y poder amortiguar la disminución de ingresos que le generaban las obras privadas. Apoyado además financieramente de beneficios con los que ya contaba, y otros que supo gestionar con proveedores, logrando de esta manera reducir algunos costos de producción, y aumentar la utilidad obtenida. Además, aunque los proyectos de obras privadas disminuyeron considerablemente, continuaron teniendo proyectos, gracias a factores de reconocimiento y experiencia, pero principalmente a que muchas empresas dedicadas a la construcción de proyectos de capital privado no tuvieron la capacidad de reaccionar positivamente y tuvieron que cerrar, lo que redujo en un porcentaje importante el nivel de competencia en obras privadas.

Cuando llegue la nueva normalidad

La nueva normalidad traerá consigo un proceso a largo plazo de recuperación económica, en donde la actuación del estado será importante, y las obras públicas pueden ser un mecanismo importante, lo que se traduce en más concursos de licitaciones, en donde GEOC espera seguir reuniendo más experiencia y más requisitos para continuar participando en los cursos y haciéndose acreedor a varios de ellos. Y por otro lado, los proyectos de obra privada retomarán a ser mayormente demandados a medida que los precios disminuyan un poco teniendo en cuenta la reducción en las rentas de gran parte de la sociedad (recu-

peración económica), sin embargo, consideran que la actualización y modernización del portafolio de diseños le permita a la empresa no verse obligada a reducir tanto sus precios, ya que su valor agregado y su capacidad de competir estará en la calidad y no en el precio.

El perfil de recursos y capacidades

Sin duda, el entorno y las características de la industria fueron fundamentales para que GEOC fuera capaz de sobrellevar la pandemia del COVID-19 sin afectaciones mayores, sin embargo, la gestión de toda esta información necesitó de una serie de recursos y capacidades que se vieron reflejadas en una respuesta pronta y acertada a la situación que se estaba presentado. Inicialmente, la capacidad de los miembros de la empresa, como es el caso particular de los jefes y residentes de obra, la administradora general y el gerente, para gestionar toda la información relevante sobre la situación que se aproximaba y los cambios que iba a sufrir la economía y la industria de la construcción en general, fueron fundamentales para actuar de una manera eficiente. Desde la identificación del alza en los precios debido a la escasez de materiales, o los cambios en los trámites y exigencias de la SIOP, o la identificación del aumento de las publicaciones de concursos principalmente en el área de la salud, fueron elementos claros de las capacidades de los colaboradores de identificar la situación de cambio que se acercaba.

Y el paradigma de convertir al cambio en una ventaja competitiva fue fundamental, aprovechando el tiempo y reinventándose a través de la creación de nuevos diseños y de la actualización de los catálogos. Para esto, recurrieron a la compra de nuevos recursos, como es el caso de programas de diseño y edición más modernos que les permitieran innovar en los diseños, haciéndolos más reales y personalizados, característica que se convertiría en ventaja competitiva, y les permitiría no tener que atacar los precios, sino, por el contrario, ser capaces de mantenerlos ofreciendo valor agregado a los consumidores. Para conseguir esto, fue fundamental el trabajo

del gerente (que también es arquitecto) y del arquitecto para reinventarse en la presentación de diseños, a través de una investigación de las tendencias que prevalecen en el mundo, ajustado un poco a las necesidades, recursos y expectativas de los consumidores mexicanos.

Conclusiones

Este es un caso que refleja que la COVID-19 no fue sinónimo de crisis para las empresas, incluso cuando tenían toda la situación en contra. GEOC supo aprovechar las oportunidades que en la adversidad le brindó el mercado, y que gracias a su experiencia supo aprovechar, explotando al máximo sus recursos y capacidades en obras públicas, y potencializando sus diseños y proyectos para obras privadas. Aprovechando además las facilidades que le brindaron proveedores para amortiguar el incremento en costos asociados a materiales, principalmente el cemento, y sabiendo cómo mantener una política de competencia basada en calidad, para no verse afectada por la guerra en precios que presentaba la competencia. GEOC supo apropiarse y potencializar una ventaja competitiva con la que ya contaba al ser una constructora especializada en obras ligadas al área de la salud, y al caracterizarse por ofrecer diseños modernos, bajo altos estándares de calidad, responsabilidad y compromiso con sus clientes.

Referencias

- CMIC (2016), *Diagnóstico del sector de la construcción y propuestas para el impulso de la infraestructura en México*, Mexico.
- DENUE (2020), *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Disponible en: <https://en.www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>.
- Robles, J. & L. Velazquez (2013), “Estructura y desempeño del sector de la construcción en México”, *El Cotidiano*.

6.7. CASO AQUA LA PAZ

RAÚL NÚÑEZ CAMAÑO
raul.nunez@alumnos.udg.mx

Resumen

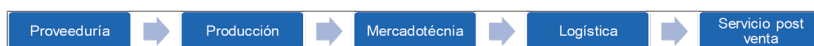
El presente caso de estudio es un análisis general de la respuesta estratégica de Aqua La Paz ante la crisis económica provocada por el virus SARS-CoV-2. Esta empresa está dedicada a la purificación, embotellado y distribución de agua potable, cuenta con ocho años de experiencia como proveedora de hoteles, bares y restaurantes, por lo que, al no ser consideradas actividades de primera necesidad, las ventas de Aqua La Paz se han visto mermadas. Sin embargo, los cambios propuestos por la dirección de la empresa han logrado mantener a la organización a flote y abierto la oportunidad de expandir su negocio a nuevos mercados.

Introducción

Aqua La Paz es una organización dedicada a la distribución de agua potable para consumo humano, ubicada en los alrededores del centro de La Paz B.C.S. Cuentan con ocho años en el mercado atendiendo establecimientos turísticos, como hoteles bares y restaurantes, y a los hogares. Cuenta con dos productos, garrafones de agua y en su mayoría botellas individuales.

Cuadro 1

Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia. La cadena de valor expresa las distintas etapas que se atraviesan en el proceso productivo de la empresa.

La cadena de valor de esta organización se divide en los siguientes eslabones: proveeduría, donde se consideran los envases y químicos necesarios para la purificación y embotellado de agua potable; producción, donde se tienen estrictos controles de sanidad, siguiendo las normativas de las autoridades sanitarias; mercadotecnia, la cual se hace de manera directa y personal con los clientes; logística, la cual tiene una rápida respuesta para que los clientes nunca se queden sin el vital líquido; y por último, el servicio post-venta, en el cual el director hace especial énfasis para conocer las opiniones de sus consumidores.

La empresa

La actividad económica de la empresa Aqua La Paz es purificación y embotellado de agua, con la clave SCIAN (sistema de clasificación de América del Norte) 312112. Atiende a dos tipos de mercado: el primero es a hoteles, bares y restaurantes ubicados en La Paz B.C.S.,

a los cuales provee de botellas de agua individual con la marca de dichos establecimientos turísticos o con la marca Aqua La Paz, según lo requiera el cliente. El segundo es al mercado doméstico, en el cual se recoge el producto en mostrador (en su mayoría garrafones de 20 litros) o es llevado a domicilio.

La empresa es sostenible, la gestión es realizada por el empresario y un colaborador (de los cuatro que hay), los cuales hacen uso de *software* para mantener el control de proveeduría, producción y distribución.

El nivel tecnológico que manejan es de baja tecnología según lo establecido en la publicación de la ODCE (revisión del sector de alta tecnología y clasificación de productos), en donde clasifica a las actividades con el capítulo 31 de la clasificación SCIAN en este nivel tecnológico. Aqua La Paz cuenta con la tecnología necesaria para asegurar la inocuidad y la eliminación de metales pesados del agua.

La empresa fue creada hace ocho años debido a la necesidad de la zona de tener un centro de purificación de agua para consumo humano, sin embargo, no fue hasta hace un año que se decidió añadir valor a su producto, maquilando a las marcas de hoteles, bares y restaurantes, botellas individuales con sus marcas.

La ubicación de Aqua La Paz es en la colonia centro, punto estratégico para la comercialización de sus productos y la distribución eficiente.

Una de las fortalezas que diferencian a Aqua La Paz de otras marcas es la rapidez con la que entregan el producto y la atención personalizada que brinda la dirección de la empresa.

El entorno

Según un reporte publicado por el portal experto en datos Insights, y la consultoría KANTAR (2018), “México es uno de los principales consumidores de agua natural embotellada. En 2017, el 98 % de los hogares mexicanos compró agua, en promedio cada hogar adqui-

rió 1,385 litros y gastó \$ 1,315 pesos en el mismo periodo”. Además, la venta de agua embotellada representó el 22.1 % de bebidas no alcohólicas en México en 2018 (Statista, 2018).

La industria de purificación de agua en La Paz al año 2019 cuenta con un total de 91 unidades económicas (UE), representan el 33.57 % del total estatal en esta actividad, aporta un valor agregado (VA) de 43.5 millones de pesos, esto es, un porcentaje del 41.69 % de participación del total de esta industria en el estado, y emplean a 388 personas de las 898 que trabajan en este sector (INEGI, 2019a).

Según datos del INEGI (2019b), de las 91 UE, 76 de ellas pertenecen al estrato¹³ 0-5 personas, ocho al estrato 6-10, seis al 11-30 y solo una al 31-50. Aqua La Paz se encuentra en el primer estrato y operan en condiciones tecnológicas similares, teniendo como constante lo necesario para el cumplimiento de las normas sanitarias (NOM-127-SSA1-1994), en donde se muestran los límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.

En el estado de Baja California Sur existen cuatro gremios empresariales: CANACINTRA, COPARMEX, Cámara Empresarial de Baja California Sur y Cámara Nacional de Comercio; sin embargo, Aqua La Paz no pertenece a ninguna de estas asociaciones empresariales.

Respuesta a la pandemia

Antes de la pandemia, Aqua La Paz contaba con una sala de espera; actualmente esa área se encuentra cerrada, únicamente se despacha por una ventanilla y nadie excepto colaboradores puede ingresar a las instalaciones. En cuanto a las condiciones de salubridad, como cubrebocas y desinfección constante de superficies, no son nuevas para ellos, solo se realizaron algunos cambios como uso de guantes, gel anti-bacterial, tapete a la entrada de los colaboradores.

13 Es una subpoblación en la cual los elementos que la componen reúnen características comunes que la hacen ser homogénea, DENUÉ estratifica las unidades económicas por tamaño según el número de colaboradores.

En palabras del empresario, “el principal reto fue salir adelante, [...] ya que, al atender los establecimientos turísticos, las ventas se vieron impactadas”, por lo que el empresario manejó un discurso con sus clientes que transmitiera la seguridad de sus productos y para volverlos a encaminar a consumir.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Las ventajas competitivas de la empresa son: la maquila de agua embotellada a hoteles, bares y restaurantes, con la marca de estos, si bien este producto no representa una barrera de entrada, hasta el momento, solo tres competidores lo hacen. Otra ventaja es la rápida respuesta para hacer llegar los productos a sus clientes y la atención tan cercana y amistosa del dueño, atendiendo cualquier inquietud al momento de que surja. Al tener esta cercanía, se sienten seguros al adquirir los productos, los clientes comentan que “el servicio es muy bueno y el agua tiene un sabor diferente, se siente la calidad”.

Si bien no se tienen documentados la misión, visión y objetivos de la organización, es muy notorio identificar que uno de los objetivos principales de la empresa es tener un producto de calidad y un servicio ameno y cálido.

Por último, el uso de *software* de organización ayuda en la eficiencia del proceso de producción y en la logística.

La situación financiera al inicio de la pandemia era estable, pero con cierta incertidumbre de fondo, por lo que se solicitó el préstamo de 25 mil pesos que otorgó el IMSS para mantener a los trabajadores; este recurso fue utilizado para mantener nóminas y renta del establecimiento. Además, se tenía planeada la venta de tecnología ociosa y compra de maquinaria necesaria, como una etiquetadora automática, sin embargo, debido a las bajas ventas, se optó por no hacerlo.

No se tiene una estrategia sólida en cuanto a mecanismos de financiamiento refiere.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Al ser una actividad económica de primera necesidad, la empresa no tuvo que restringir operaciones o frenar actividades, sin embargo, la demanda se vio afectada, sus ventas se redujeron sustancialmente; para hacer frente a esto, y al ser proveedores de actividades no esenciales, se buscó la manera de aumentar las ventas, por lo que se inició una búsqueda sistemática de nuevos clientes, incluyendo un mayor número de hogares que su cartera habitual y restaurantes, los cuales no cerraron operaciones. Esto puede convertirse en una oportunidad cuando llegue la nueva normalidad y poco a poco haya una reactivación económica ya que se tendrá una cartera más amplia, siempre y cuando no se presenten cierres definitivos por parte de sus clientes habituales, ya que se estima que el 30 % de las pequeñas y medianas empresas han cerrado sus puertas (Lizárraga, 2020). Además de lo anterior, no se tienen contemplados cambios significativos en los objetivos de la organización y, gracias a las estrategias comerciales que se han implementado, la necesidad de solicitar algún financiamiento para poder subsistir no se ve urgente hasta el momento. Sin embargo, ante una reapertura gradual de la economía, se pretende adquirir activos fijos, como la etiquetadora automática que se tenía contemplada a principio de año para eficientar el proceso de producción y atender un mercado más amplio. Por último, se pretende ampliar la línea de productos con una botella de vidrio retornable individual y proyectar a la organización como una empresa preocupada por el medio ambiente.

Cuando llegue la nueva normalidad

El empresario ha iniciado pláticas con un posible socio para iniciar una nueva línea de negocio, en la cual buscan añadir valor a las botellas, modificando el embotellado. Actualmente se hace en botellas de plástico, pero se busca invertir en tecnología para fabricar botellas de

vidrio, manejando un discurso de sustentabilidad con botellas retornables; la idea es que funcione similar a los conocidos “cartones de cerveza”, donde se entrega una caja con botellas llenas y se recibe una con botellas vacías. Lo que se busca es concientizar a la gente en el uso del plástico y vean a Aqua La Paz como una empresa preocupada por el medio ambiente.

El mercado principal que atenderían sería el mismo que atienden de manera regular, el reto es mantener los mismos costos que se tienen en el embotellado actual, por lo que la comercialización de esta nueva línea tiene que estar enfocada en la venta de un producto amigable con el ambiente, y posteriormente buscar la entrada en tiendas de autoservicio.

Esta modificación plantea una nueva forma de hacer las cosas y se buscará que toda modificación del modelo de negocio quede documentada de manera formal. Este cambio surgió debido a la importancia de tener formalizada a la organización para hacerle frente a cualquier eventualidad que pueda surgir, con planes de reacción bien trazados y con documentación de por medio.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

Durante la pandemia no se han realizado cambios significativos en los recursos de la organización, salvo por una cantidad mayor de garrafones para atender al mercado familiar. En cuanto a las capacidades, sí han realizado cambios significativos, sobre todo en la comunicación con los clientes y la logística para lograr llevar agua a los hogares.

Un elemento que le otorga ventaja competitiva en este punto es la capacidad de adaptación de la empresa y la respuesta ante las autoridades sanitarias, pues su competencia no ha llevado a cabo las medidas sanitarias pertinentes; así lo reportó Blanca Pulido Medrano, titular de la Comisión Estatal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COEPRIS), esto ha representado una oportuni-

dad para mostrar a sus clientes la implementación de las medidas, mostrando una imagen de confiabilidad.

Por último, en caso de expandir la línea de negocio, la adquisición de tecnología capaz de fabricar las botellas de vidrio, supone una ventaja competitiva, ya que, además de la imagen de sustentabilidad que se pretende proyectar, se prevé que la reutilización de envases se traduzca en disminución de costos.

Conclusiones

En conclusión, podemos resaltar que la empresa Aqua La Paz, a pesar de no contar con una documentación del negocio o planes de reacción, mantuvo un postura positiva con una calidez en la comercialización y se adaptó para lograr mantener las ventas con el mercado doméstico, y no solo eso, sino que buscan la forma de mejorar y ofrecer otra alternativa de embotellado que sea más atractiva y amigable con el medio ambiente.

El seguimiento de las indicaciones por parte de las autoridades, la forma en la cual se comercializan los productos, la adaptación al entorno y proyectar oportunidades a futuro, suponen una visión empresarial que sin duda debería verse replicada entre las distintas actividades económicas. Vivimos en un mundo en constante cambio, es por ello por lo que las organizaciones deben saber adaptarse a los cambios o perecer.

Referencias

- INEGI (2019a), Censos Económicos. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/saic/>.
- (2019b), *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>.

- KANTAR (2018), “México: alto consumidor de agua embotellada en LatAm”. Disponible en: <https://www.kantarworldpanel.com/mx/Noticias-/Mexico-Alto-consumidor-de-agua-embotellada-en-LatAm>.
- Lizárraga, K. (2020), “El 30% de empresas sudcalifornianas cerraron sus puertas”, *El Sudcaliforniano*. Disponible en: <https://www.elsudcaliforniano.com.mx/local/el-30-de-empresas-cerraron-sus-puertas-5634695.html>.
- Statista (2018), “Market Distribution of Non-alcoholic Beverages Packaging in Mexico in 2018”. Disponible en: <https://www.statista.com/statistics/991577/non-alcoholic-beverages-packaging-market-share-mexico/>.

6.8. CASO COMPUTACIÓN INTERACTIVA

ADISLEIDYS SOL CUELLAR
adysol803@gmail.com

Resumen

Computación Interactiva es una empresa encargada de proveer soluciones de infraestructura de tecnología de la información, comprometida con el logro de la excelencia, innovación y mejora continua. Cuenta con más de 23 años de experiencia. A pesar de no ser única en su tipo, su modelo de negocio le ha permitido permanecer estable y ser de preferencia para muchos en un mercado cada vez más competitivo. El objetivo de este trabajo es realizar un análisis general de la respuesta estratégica que esta institución ha llevado a cabo para enfrentar la crisis generada por la COVID-19, resaltando el papel fundamental que han jugado los directivos y el apoyo de cada uno de los trabajadores.

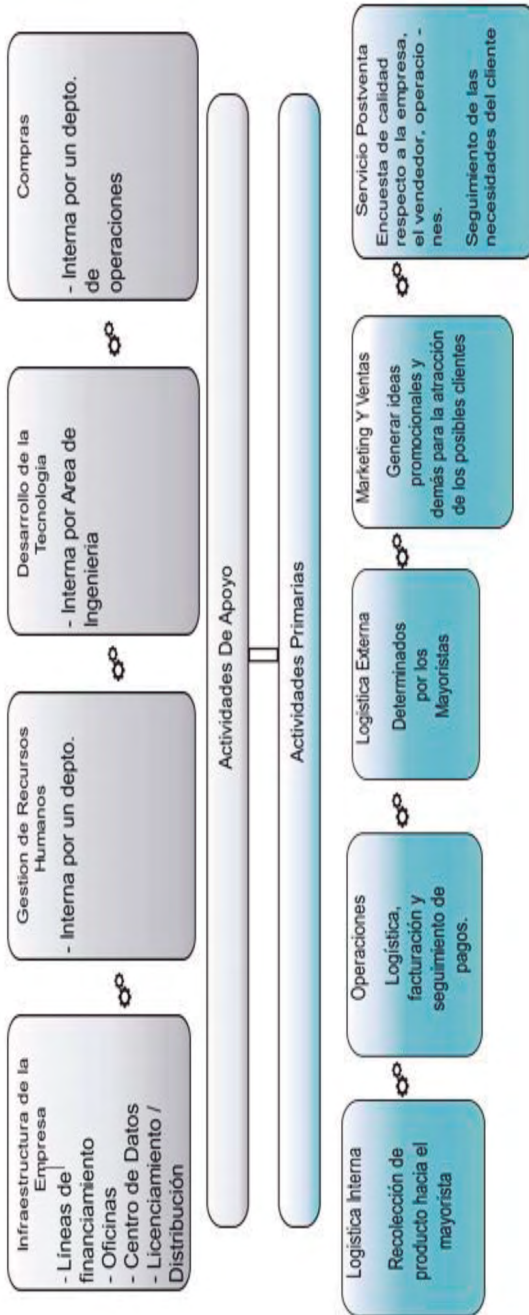
Introducción

La empresa Computación Interactiva se especializa en crear soluciones integrales de tecnología de información para la transformación digital de las empresas; son reconocidos por sus clientes, tanto de iniciativa privada como de gobierno, por el nivel de entendimiento de sus necesidades y la profundidad técnica en los servicios de pre y post-venta que ofrecen, siendo considerados como uno de los canales de distribución de tecnología de la información más importantes del occidente del país. Cuenta con capital nacional y 40 empleados. La estructura por la cual se rige es la Computación Interactiva de Occidente, a través de la norma ISO 9001:2015, la cual ayuda y obliga a tener los procesos definidos y estructurados. En el año 2003-2004 participó en un proyecto para SIAPA, convirtiéndose en un parteaguas en la vida de la computación interactiva. Desde ese momento comienza a ser visto por clientes, fabricantes y mayoristas, como un canal con capacidad para entregar proyectos robustos.

La empresa

Tiene como misión proveer soluciones vanguardistas de tecnologías de información a través del entendimiento de las necesidades de las empresas, contribuyendo a mejorar los resultados de su negocio. Computación Interactiva tiene como objetivo entregar soluciones de infraestructura de TI (tecnología de la información) apoyados en un sistema de gestión de calidad (ISO 9001:2015) que garantice la entrega de los servicios con los más altos estándares de la industria. Por tanto, están comprometidos al logro de la excelencia, innovación y mejora continua, en todas y cada una de las actividades que se desempeñan en la empresa. Los clientes más usuales de la organización son los que necesitan de tecnología administradas por un liderazgo interno, proporcionando redes, centro de datos definidos por *software*, continuidad de negocio, espacio de trabajo moderno, ciberseguridad y diversos ser-

Cuadro 1
Cadena de valor de computación interactiva



Fuente: Elaboración propia.

vicios. Las organizaciones que compiten en los espacios donde están presentes son las competencias de canales y competencia de marca clave. La transformación que implementan en las empresas apoya en la mejora de la productividad, disminución de sus costos y la agilidad.

El entorno

Según la revista *El Economista*, la economía mexicana cayó en un 18.9 % durante el segundo trimestre de 2020. Todas las verticales de negocio de la industria TIC (tecnología de la información y comunicación) en los canales de venta (mayoristas, distribuidores, *retailers* e integradores) observaron reducciones en su facturación en un 13 % producto de la emergencia sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19. Los fabricantes de redes, equipo de cómputo, *software*, periféricos y soluciones perdieron 10.5 % de su facturación. Pese a la contracción económica que suponen las caídas en los diferentes mercados TIC, se espera salir de dicha contracción desde inicio del segundo semestre de 2020. Alejandro Vargas, director de Investigación de Mercado de Select, aseguró que, para lograr superar dicha adversidad, los negocios de TIC deben enfocarse en aquellas industrias que se vieron menos afectadas por la emergencia sanitaria, ya que pueden destinar más recursos a sus presupuestos de tecnología (*El Economista*, 2020).

Las empresas que han venido avanzando en su proceso de transformación digital se encuentran más preparadas para readaptarse a la nueva normalidad. Para aquellas que iban a un paso más lento, este es el momento clave para pensar estratégicamente y acelerar el paso para llegar a esta transformación, ya que el mundo post-COVID-19 será más digital (*Forbes*, 2020).

Desde hace tres décadas, el estado de Jalisco se ha enfocado en el desarrollo tecnológico, es por ello que ha logrado tener al menos quince grandes tecnológicas operando en el territorio (*Business Insider Mexico*, 2020).

“Compuin” es considerada una PyME y compite con las medianas y grandes empresas en cuanto a la organización, capacidades técnicas y desarrollo de alianzas. Sus principales competidores son los distribuidores de tecnología por marcas, estos son Dell, Cisco y Huawei. Sus principales clientes son la Empresa vw (Volkswagen), Continental, Laboratorios PISA, Tequila Patrón, Audi, CAO (Consorcio Alfa Omega) y ASFG (American School Foundation of Guadalajara). Los productos sustitutos son las marcas Dell, Cisco, Huawei y Lenovo. Integran su portafolio con productos que dan respuesta a las necesidades actuales de las empresas, a través de alianzas estratégicas con fabricantes líderes en el mercado, ofreciendo productos de los principales proveedores: HPE (Hewlett Packard Enterprise), HP Inc. (Hewlett Packard Inc.), Poly, Microsoft, Vmware, HP, Poly y iPhone.

Respuesta a la pandemia

Con la pandemia se detuvo parcialmente el crecimiento de las empresas, así como de Computación Interactiva; sin embargo, se sigue dando el mayor esfuerzo, a través de estadísticas nacionales e internacionales. Un ejemplo de cómo se ha visto afectada la empresa con la llegada de la pandemia ha sido el privarse de asistir de manera presencial a las oficinas y cada uno de los colaboradores han tenido que trabajar desde sus hogares. Se ha tratado de no prescindir de ningún puesto de trabajo. Al inicio de la pandemia, la gran mayoría de los negocios tomaron la decisión de pausar las actividades, luego la extensión de esta situación ha llevado a muchos a asumir la nueva normalidad, y es aquí donde Computación Interactiva comienza a ser una solución para la continuidad de estos. La solución de continuidad de negocios se refiere a la capacidad que adquiere una empresa de operar de manera continua pese a las posibles contingencias que puedan surgir, tales como lo impredecible de la naturaleza, un desperfecto técnico, un error humano o todo aquello que pueda poner en riesgo la operación y rentabilidad de tu negocio.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Con la llegada de la pandemia los objetivos siguen siendo los mismos, proveer soluciones vanguardistas de tecnologías de información a través del entendimiento de las necesidades de las empresas, contribuyendo a mejorar los resultados de su negocio. Asegurar el activo más importante de las empresas, que es la información. Ofrecer la certeza de que cuentan con la solución y el plan de acción en caso de un desastre. Garantizar la operación constante de la empresa. Brindar los datos en contra de posibles ataques de información. Prevenir o minimizar pérdidas. Crear una mayor capacidad de resistencia y recuperación.

Sabiendo que una ventaja competitiva es toda característica de la empresa que la diferencia del resto, colocándola en una posición superior para competir, las capacidades estratégicas que impulsan la eficiencia y eficacia en las actividades funcionales y que permiten el ajuste de la empresa a las demandas del entorno son aspectos que permiten ajustarse ante un cambio en el entorno competitivo. Estas capacidades se basan principalmente en el conocimiento y habilidades depositados en los empleados, los sistemas técnicos que guían los procesos de creación de conocimiento y control, los sistemas de gestión, los valores y normas asociados a los tipos de conocimientos señalados, estrategias explícitas utilizadas para influir en la evolución de la capacidad y factores emergentes que influyen en esta.

Respuesta de la empresa a la pandemia

La respuesta estratégica que tuvo la empresa durante la pandemia fue adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Se creó una campaña para enfrentar los retos que se generaron producto de la pandemia. Aceptando la nueva normalidad, cuestionando antiguas premisas y adoptando formas de cooperación más eficiente y con una mayor empatía. Impulsan cambios integrales y estructurales para

aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en ámbitos como la salud, la educación y el trabajo. Modificaron su estrategia, ya que están enfocados en soluciones específicas y generación de líneas financieras más flexibles. Los líderes de la empresa determinaron no reducir su personal, se llevaron acuerdos y se realizaron planes estratégicos. Los trabajadores trabajan desde sus hogares con el objetivo de no exponerlos al virus, y sienten gran compromiso con su trabajo, garantizando así la estabilidad y continuidad del negocio. A pesar de ser parte del instinto natural recortar planes y prescindir de compromisos de trabajos, “Compuin” ha tomado como experiencia crisis anteriores en la que las empresas que adoptan esta postura enfrentan peores consecuencias. Por lo que se ha propuesto mantener sus objetivos generales y lograr sus objetivos futuros, que son no más que ser la empresa número uno en valor agregado a través del entendimiento de las necesidades, con la innovación tecnológica, y ayudar a las empresas a tener mejores resultados. Es necesario destacar el rol de los directivos, ya que han sido clave para liderar el proceso de adaptación de la nueva normalidad impuesta por la pandemia.

Cuando llegue la nueva normalidad

“Compuin” no bajará la postura que tiene como misión, y seguirá en su lucha de obtener el puesto número uno a través de su enfoque dirigido a las necesidades e innovación tecnológica, al igual que siendo proveedora de ayuda a todos sus clientes/empresas. Esta nueva normalidad los ha llevado a tomar medidas de sanidad de estricto cumplimiento, tales como: limpieza y desinfección de las áreas comunes, la protección de los empleados y de los clientes con la utilización de cubrebocas, gel antibacterial, tapetes sanitizantes, entre otros. El éxito se basa en las personas. La estrategia que se está siguiendo es la capacitación al equipo humano, ya que es imprescindible para innovar y crecer en cualquier entorno competitivo. La implementación de un lugar moderno de trabajo es prioridad máxima. La adopción de tecno-

logías innovadoras ayudará a fomentar un espacio de trabajo altamente seguro, empoderado por las últimas experiencias de productividad, trabajo en equipo y colaboración para la organización. Con todo ello se pretende acelerar el crecimiento de la empresa de manera significativa.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

La empresa “Compuin” está dotada de los siguientes recursos y capacidades con relación a su competencia en cuanto a:

Preparación y conocimiento del personal: Este elemento es considerado el más importante para la empresa, para ello se realiza una selección rigurosa del personal. Siendo un requisito tener grado superior y habilidades comunicativas. Desde el momento en el que se realiza el levantamiento de las necesidades del cliente, el ingeniero tiene que ser capaz de detectar cuál es el problema que presenta y proponer las soluciones más adecuadas o acordes a las necesidades. Es obligación de la empresa propiciarles las herramientas necesarias a los empleados para ampliar su campo de conocimiento y que este vaya a la par con el desarrollo tecnológico.

Habilidades para la venta: Este punto juega un papel muy importante en la organización, al no ser única en el tipo de servicio que ofrece, el comercial y los ingenieros deben tener la habilidad de convencer al cliente de que ellos son la solución al problema que presentan y la mejor opción para alcanzar los objetivos que se proponen. Es por ello que anticipadamente se les realiza una preparación donde se muestran las actualizaciones del *software*, así como los nuevos equipos que se pudieran emplear en algún posible caso. Este último requiere una estrecha relación con sus proveedores.

Relaciones comerciales: Sus principales proveedores son HPE, HP Inc., Poly, Microsoft, Vmware, hp, Poly y iPhone, quienes tienen gran reputación y están firmemente posicionados en el mercado. “Compuin” ha logrado que estas marcas reconocidas le confíen sus productos para ofrecerlos a sus clientes, debido a la seriedad del per-

sonal, su preparación y la cartera de consumidores fieles que continúan en incremento. Estas relaciones comerciales son las que les han permitido que quienes le proveen los productos en muchas ocasiones le concedan diferenciación de precios, permitiéndole reducir costos, para así ofrecer precios más bajos y que sus clientes noten la diferencia de adquirir un producto “Compuin” con respecto a la competencia.

Conclusiones

Podemos destacar que la empresa Computación Interactiva trabaja en el impulso de las ventas y tiene como prioridad la capacitación de sus trabajadores. Su rápida respuesta ante la crisis que atraviesa ha permitido que conserven sus clientes y cumplir cada mes con su plan de producción propuesto a inicios de año. Gracias a la actividad que realiza, muchas empresas han podido cambiar su forma de trabajar y retomar sus actividades, a través de la transformación informática del negocio, permitiendo a los usuarios trabajar de forma segura, con simplicidad, flexibilidad y movilidad. Además de aprovechar las innovaciones tecnológicas que hoy en día hay en los nuevos equipos y dispositivos empresariales.

Referencias

- Business Insider Mexico* (2020), octubre. Disponible en: <https://businessinsider.mx/guadalajara-desarrollo-tecnologico-intel/>.
- Computacion Interactiva (2016). Disponible en: <https://computacioninteractiva.com/>.
- Forbes* (2020), junio. Disponible en: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-COVID-19-y-las-tecnologias-de-la-informacion/>.
- Riquelme, R. (2020), *El Economista*, agosto. Disponible en: <https://www.economista.com.mx/tecnologia/La-incertidumbre-domina-al-mercado-TIC-en-Mexico-20200803-0038.html>.

7

7.1. CASO SALÓN DE EVENTOS S ´KALA

TIPOLOGÍA DE
CASOS: SALIDA/
REDUCCIÓN

OLGA NAYELI ACEVES ALVAREZ
nayeli.aceves4449@alumnos.udg.mx

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar los efectos de la pandemia sobre la MiPyME, en particular en la empresa salón de eventos S ´Kala. Esta organización cuenta con once años en el mercado y pertenece al giro de prestación de servicios. Hoy en día, está pasando por un proceso largo de innovaciones y adaptaciones, como implementación de nueva maquinaria y la adecuación de la ya existente con el fin de reducir el riesgo de contagio en los eventos, y de esta forma poder operar con los lineamientos de salubridad establecidos por el gobierno, después de siete meses sin operaciones debido al cierre por no considerarse una empresa con una actividad de primera necesidad.

Introducción

El salón de eventos S´Kala es una empresa familiar perteneciente al giro de prestación de servicios de carácter social, de capital nacional, fundada en 2009, ubicada en Guadalajara, Jalisco. Cuenta con un total de 35 empleados, los cuales tienen bien definidas sus actividades; se dividen en personal de cocina, meseros, seguridad, DJ, ambientación y sanidad, lo cual hace que tenga una organización bien estructurada. Por la cantidad de empleados está catalogada bajo el concepto de pequeña empresa. La solidez de la empresa se debe al buen trato que tienen hacia el cliente, así como su disponibilidad, ya que trabajan los 365 días del año si es requerido. El nivel tecnológico que manejan es bajo, debido a que no se requiere mucha tecnología en este ramo, pero el salón de eventos cuenta con equipo de audio sofisticado, así como de ambientación, para que los clientes puedan tener un momento agradable y satisfactorio.

Otra de las ventajas competitivas que tiene el salón de eventos es que sus precios son accesibles sin descuidar la calidad del servicio, el cual es eficaz y eficiente. Debido a estos tiempos de pandemia el empresario se ha visto obligado a innovar, realizando nuevas adecuaciones para cumplir con todas las medidas necesarias, las cuales van desde extractores e inyectores de aire, bombas que esparcen líquido sanitizante cada cinco minutos, entre otras cosas.

A pesar de todas las complicaciones que han surgido, el empresario ha sabido llevar a cabo y enfrentar estos problemas, ya que ahora no solo se conforma con sus páginas publicitarias en redes sociales como Facebook e Instagram, sino que también se ha visto en la necesidad de explorar nuevas áreas, por lo que ha proporcionado su salón de eventos para programas de televisión, los cuales han sido transmitidos por Facebook Live, pero también debido al fuerte golpe que le ocasionó la pandemia el empresario se ha visto en la necesidad de alzar la voz, por lo que ha realizado entrevistas para programas como “México Transforma”, periodismo industrial con el fin de defender su sector, pero sobre todo su empresa.

Cuadro 1
Cadena de valor de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

La empresa

A pesar de que el salón de eventos fue creado sin un estudio de mercado y por una idea de su hermano, ya que él cuenta con uno, la empresa tiene operando más de once años en el mercado. El desempeño de la empresa ha brindado estabilidad económica al empresario, aunque una de sus debilidades es que no tiene un buen control financiero.

Lo que distingue al salón de eventos S´Kala de otros es su responsabilidad social, así como el excelente servicio que brinda. Cuenta con un amplio equipo dispuesto a atender las necesidades de sus clientes de una manera eficaz y eficiente. Tiene una capacidad de 250 personas, y una dimensión de 810 metros cuadrados. Sus horarios laborales son de 8 pm a 1 am, debido a que los eventos más demandados son de tipo social, como xv años, bodas, graduaciones, etc., aunque por motivos de la pandemia los horarios se corrieron de 7 pm a 12 pm.

En cuanto a la responsabilidad social, la empresa tiene como objetivo a corto plazo disminuir el impacto ambiental mediante la reducción del consumo de agua y químicos que utilizan para el lavado de la mantelería, esto se podrá ahorrar ahora, ya que se implementarán mesas de madera, con las cuales ya no será necesario el uso de manteles tanto en mesas como en sillas.

Como ventaja competitiva, el salón de eventos cuenta con un innovador equipo de audio, tiene espacio para música en vivo, como mariachi, banda, etc. Implementan el uso de fuegos pirotécnicos en

frío y también tienen un equipo de ambientación, el cual va desde personajes caracterizados, zanqueros, hasta robots de luces led; dispone de aire acondicionado, rampas para discapacitados, material de primeros auxilios (extinguidores, botiquín), y planta generadora de electricidad.

Cabe resaltar que todos sus empleados cuentan con seguro médico y paga mensual. Por otro lado, la empresa presta su espacio para eventos televisivos, con el fin de obtener publicidad, ya que los eventos que graban son transmitidos en vivo mediante redes sociales. Uno de los programas que se graba es “Noche de estrellas”, en donde participan artistas de diferente índole. Como medio oficial de publicidad, el salón de eventos cuenta con página de Facebook e Instagram, pero la mayoría de las personas que buscan sus servicios es porque ya han asistido a un evento ahí o por publicidad viral, ya que alguna persona lo recomendó.

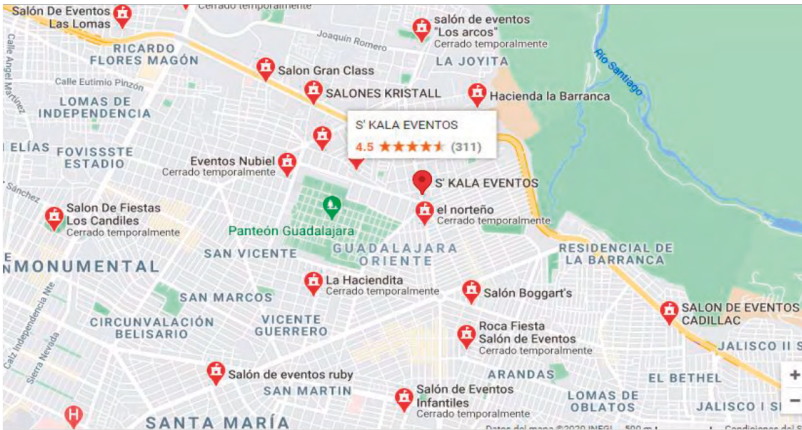
El entorno

El salón de eventos se encuentra en un mercado competitivo, en la zona en que opera existen muchos competidores, los cuales ofertan servicios homogéneos, pero a pesar de estas dificultades ha podido posicionarse en el mercado de forma exitosa gracias a que se ha adecuado a las necesidades de las personas que solicitan sus servicios. Esto se debe a que el lugar donde se establece el salón es considerado una zona económica media-baja. Por lo tanto, adecuan sus paquetes para que sean accesibles al tipo de público de la zona, los precios van desde 200 hasta 320 pesos por persona.

La empresa se ha esforzado por mantener su ventaja competitiva con innovaciones y adecuaciones constantes en su establecimiento con el fin de mantenerse modernizados, ya que en un mercado donde se ofertan los mismos servicios es indispensable sobresalir de los competidores.

El tipo de cliente que adquiere su servicio con más frecuencia son adultos, los cuales rondan entre los 30 y 40 años de edad, y su clase social es de media a baja.

En el siguiente mapa satelital podemos observar todos los salones de eventos que se encuentran dentro de la misma zona y por lo tanto se consideran competidores directos.



Respuesta a la pandemia

Con la llegada de la pandemia la empresa tuvo un golpe económico fuerte, ya que se mantuvo cerrada por siete meses aproximadamente, durante los cuales tenía que seguir realizando el pago a sus empleados, así como financiando los gastos para adecuar sus instalaciones y de esta forma poder reactivarse a la brevedad y no perder más dinero, por lo que la empresa tuvo que retirar las ventanas del salón con la finalidad de que ingresara más aire limpio, así como instalar extractores e inyectores de aire, los cuales sacan el aire sucio e inyectan aire nuevo para evitar contagios. El empresario adecuó una máquina de humo para que esta rociara sanitizante cada cinco minutos y de esta forma minimizar el riesgo de contagios, también se pusieron tapetes sanitizantes en la entrada, se requiere uso obligatorio de cubrebocas y al ingresar se toma la temperatura como medida sanitaria. De igual

forma, toda la vajilla que se utiliza el día del evento es esterilizada con anticipación para que esté 100 % libre de virus.

Otro aspecto importante es que tuvieron que reducir su capacidad a un 50 % para cumplir con el reglamento sanitario que el gobierno les pide para poder volver a operar. El empresario comenta que a pesar de que se hagan eventos con la mitad de la capacidad del salón, muchas personas no acuden debido a que aún siguen tomando las medidas preventivas y prefieren quedarse en casa para evitar el riesgo de contagios, por lo que el dueño ha tomado la decisión de obsequiar a los anfitriones la comida que no se consumió en el evento debido a la inasistencia de muchas personas.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Antes de la pandemia la empresa contaba con una solvencia económica estable para realizar nuevas modificaciones e implementar aparatos más modernos con el fin de tener una mejor calidad y servicio; debido a la alta competencia que existe en este sector, es importante estar innovando constantemente, ya que algo importante para los clientes es que las instalaciones del salón de eventos del cual van a contratar sus servicios luzcan modernas, atractivas e innovadoras.

A inicios de la pandemia contaban con un aproximado de tres a cuatro eventos por semana, lo cual les ayudaba a tener estabilidad económica que les permitía hacer todo este tipo de modificaciones. En cuestión sanitaria, el empresario nos menciona que contaba con las medidas básicas, las cuales eran mantener el salón limpio, así como el área de cocina, y los requerimientos para el personal era una buena presentación, sin embargo, no se tenía la precaución del cuidado de los clientes. Una vez iniciada la pandemia sus objetivos cambiaron, ya que el cuidado de los clientes se volvió primordial, así como mantener a su equipo de trabajadores bajo estrictas medidas sanitarias para evitar riesgos de contagios.

Cuando avisaron sobre el cierre, el empresario comenta que él pensó que solo serían quince días, por lo que no se preocupó ni tomó algún otro tipo de medida, pero cuando se dio cuenta de que esta pandemia era muy riesgosa y el tiempo de cierre sería indefinido, comenzó a buscar soluciones para poder seguir laborando, por lo que pensó en usar el equipo con el que contaba y convertir la terraza en un restaurant de mariscos, ya que las empresas del giro alimenticio se consideran de primera necesidad, y pueden seguir operando.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Como respuesta a la pandemia, la empresa tuvo que realizar muchos cambios y adecuaciones, tanto en instalaciones como en la logística de los eventos, ya que antes se contaba con una persona al ingreso del salón, la cual se encargaba de recibir los boletos y dejar ingresar a las personas, sin embargo, ahora se cuenta con un filtro de sanidad a la entrada, en la cual una persona da gel antibacterial, toma la temperatura y hace pasar a los asistentes por tapetes sanitizantes para poder ingresar al salón. Se tiene un acomodo diferente de las mesas debido a que tienen que contar con cierta distancia, se instalaron extractores e inyectores de aire en el salón de eventos para que mantengan el aire limpio dentro, la función de estos es estar sacando el aire contaminado del interior y extraer aire fresco del exterior; también, personal del gobierno pidió al empresario retirar las ventanas con el fin de que no se concentrara el virus, por lo que se tuvieron que retirar las ventanas fijas y cambiarlas por ventanas corredizas. A su vez, se adecuó una máquina de humo, convirtiéndola en una bomba que rocía sanitizante cada cinco minutos con el fin de que no se propague el virus, y de esta forma tanto su personal de apoyo como las personas que asisten al evento tengan menos riesgo de contagio. Se tiene una mayor precaución a la hora de lavar la vajilla, ya que esta se desinfecta antes de ser utilizada en cada evento para que no contenga partículas del virus, porque la cristalería que se usa no es desechable.

Por otra parte, el empresario, para incrementar el número de eventos, decidió implementar una nueva estrategia, la cual se enfoca en dar el servicio de limosina gratis a las personas que lo requieran en caso de contratar los servicios del salón.

Cuando llegue la nueva normalidad

Una vez devueltos a la nueva normalidad, el empresario tiene previsto dejar algunos métodos de medidas sanitarias en el salón de eventos, como el uso de gel antibacterial, los inyectores y extractores de aire, así como desinfectar la vajilla antes de cada evento, porque él nos comenta que a pesar de que la pandemia haya concluido es necesario tener buenas medidas de sanidad con el fin de que no se propague algún otro virus.

El empresario tiene como objetivo iniciar un nuevo negocio que sea de primera necesidad, por si en un futuro se tiene algún incidente como la pandemia, pueda tener otros ingresos debido a que esta vez se vio en la necesidad de vender algunos artículos de su propiedad con el fin de poder solventar el pago de sus empleados, ya que no recibió ayuda por parte del gobierno. Él espera que en este regreso a la nueva normalidad su salón ya pueda operar a su capacidad normal, así como también regresar al número de eventos que normalmente tenía por semana para poder tener el soporte financiero con el que contaba anteriormente.

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

El salón de eventos cuenta con un amplio número de personal, el cual está dedicado a su trabajo, lo que hace que brinde excelente atención al cliente. Esto genera recursos intangibles, ya que la atención que brinda el personal lo diferencia de otras empresas, así como la responsabilidad con el medio ambiente al tratar de no contaminar,

mediante la eliminación de la mantelería, como ya se había mencionado anteriormente, evita el gasto en el uso de agua y químicos. Algunos de los activos tangibles de los que pude observar en la empresa es que cuentan con novedoso equipo de audio e iluminación, así como un equipo de ambientación que está al pendiente de cada uno de los invitados de la fiesta con el fin de que pasen un momento agradable, lo cual crea valor para el cliente. Por lo que a mi punto de vista manejan muy bien los recursos de la empresa.

El empresario tiene la habilidad de mantener motivados y de retener el talento de sus empleados, de esta forma ellos dan lo mejor de sí brindando un buen servicio al cliente, por otra parte, se mantiene innovando en equipo y mobiliario con el fin de incrementar su ventaja competitiva. Se tuvo que adaptar a los cambios que iban surgiendo, adecuando los recursos con los que la empresa contaba para sobrevivir a la pandemia, un ejemplo de esto es la transformación de la máquina de humo en un rociador de sanitizante, entre otras cosas. También supo manejar los elementos con los que contaba para brindar un mejor servicio, ya que ahora si se compra un paquete él incluye gratis el uso de la limusina para el día del evento.

Algunas de las innovaciones que se realizaron en la empresa fueron gracias a que el empresario acepta propuestas de sus empleados, por tal motivo él está siempre abierto al diálogo y a la hora de tomar una decisión toma en cuenta las opiniones que vengan de ellos; él mantiene una estrecha relación con sus empleados, lo que hace que la comunicación sea más efectiva y lineal.

Conclusiones

Tal como analizamos en esta investigación, los efectos de la pandemia han traído consecuencias graves para el salón de eventos S´Kala, aun así, la empresa ha podido salir adelante gracias a la actitud proactiva del empresario que le ha permitido buscar nuevas soluciones e innovaciones que le permitan seguir laborando de acuerdo a los

lineamientos establecidos por el gobierno y también a que ha buscado nuevos mercados a los cuales expandirse, como es el caso de los programas de transmisión en vivo, para tener mayor publicidad. A su vez, podemos observar que las fortalezas de la empresa, como su buen servicio al cliente, su disponibilidad de horarios y la preocupación de mantener libre de riesgos de contagio a sus empleados, así como a las personas del evento, han logrado que el público siga prefiriendo sus servicios.

7.2. CASO EL RAVIOLO

JHONATAN GAONA ORTEGA
jhonagaona@gmail.com

Resumen

El Raviolo es un restaurante italiano y de cata de cerveza artesanal de la CDMX que ha conseguido mantener su presencia en el mercado a pesar de la emergencia sanitaria, estas prácticas, que implementaron previamente, se perfeccionaron oportunamente al inicio de la pandemia de la COVID-19 y hoy día han mostrado que la empresa puede seguir operando en el mercado de manera sostenida, con costos de oportunidad relativamente bajos. No solo han sido herramientas empresariales sino también elementos que imprimen una ventaja competitiva frente a sus competidores.

Introducción

La empresa El Raviolo opera desde hace cinco años, está a cargo de una empresaria que posee un doctorado en Ciencias Biológicas por la Universidad Nacional Autónoma de México, pero que además es una investigadora por vocación en el ámbito empresarial. A pesar de no tener conocimientos iniciales en el mundo de las empresas, buscó la oportunidad de profesionalizarse para impulsar que la empresa, El Raviolo, tuviera un buen desempeño en el mercado.

La empresa, perteneciente a la industria de la preparación de alimentos y bebidas con venta al por menor, es un restaurante de comida italiana artesanal que además cuenta con una cervecería incluida dentro del establecimiento que se dedica a la venta de cerveza artesanal nacional e internacional en presentación tanto de botella como de barril (la única cervecería en el sur de la CDMX con una cata extensa de productos). Se encuentra en el centro de la alcaldía de Tlalpan, una zona privilegiada que concentra y conecta con demarcaciones territoriales que contribuye al flujo de clientes con poder adquisitivo alto y conocimiento de la oferta. Además, en la zona existe concentración de oficinas de gobierno, de organismos no gubernamentales y centros educativos reconocidos. A él acuden clientes que regularmente van en compañía de alguien o solos, en la hora de la comida o *break* de la rutina del día, pues es uno de los pocos espacios en donde se respeta el espacio íntimo del cliente, comensal o consumidor. La empresa utiliza servicios de *software* con proveedores establecidos como HotSuite, Google Bussines, SAP, Komanda, PayPal o Kiwi para el uso intensivo de la empresa. Estos soportes tecnológicos han sido un medio para potencializar sus servicios e incrementar su cuota de mercado.

A continuación se muestra de manera gráfica la cadena de valor que se ha implementado en El Raviolo:

Cuadro 1 Cadena de valor de la empresa

CADENA DE VALOR			
Infraestructura	Recursos Humanos	Tecnología	Compras
<p>Empresa: El Raviolo</p> <p>Administración, contabilidad, planificación, prospectiva.</p>	<p>Selección de personal: se seleccionan a personas que sean estudiantes o personas entre los 40-65 años.</p> <p>Capacitación: se realizan capacitaciones mensuales por parte de la empresa en diversas temáticas a partir del uso de recursos <i>online</i> o de patrocinio gratuito, para así desarrollar habilidades de servicio al cliente, conocimientos de administración y otras habilidades blandas.</p>	<p>Innovación: KIWI, Pay Pal, SAP, ERP y finanzas, CRM, Komanda y hojas de cálculo en Excel.</p>	<p>Adquisición de mercancías: se compran insumos primarios y empaques/embalajes solo en función de la estimación de la demanda. La misma dinámica aplica para los pedidos de cerveza.</p> <p>Selección de proveedores: conforme al catálogo diseñado se seleccionan los proveedores por criterio de economía, de entrega, de proximidad, de posibilidades de crédito, y de ofertas especiales. Existe una opción de proveedores alternos, aquellos que en algún momento ofertaron el servicio a la empresa pero que nunca se realizó una compra.</p>
Logística de entrada	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicio Post Venta
<p>Recepción de mercancía: se recibe la mercadería por la mañana por parte de uno los colaboradores.</p> <p>Alma cenaje: se realizan órdenes con base en el estado actual del producto y computan en el sistema, para posteriormente realizar el almacenamiento en la cámara de frío.</p> <p>Devolución a proveedores: en caso de que los productos a granel (con proveedores fijos de mercancía seca hayan sufrido algún tipo de pericancia, se realiza la notificación a este para que en el siguiente pedido se realice la compensación.</p>	<p>Envío de mercancía: se terciariza el servicio por medio de aplicaciones móviles: Ubear Eats, Didi, Rappi, Sin Delantal.</p>	<p>Campañas publicitarias: se contrata el servicio de Google Ads para el control y difusión de campañas comerciales en la red, y el servicio de HootSuite para controlar la publicidad en los medios sociales.</p>	<p>Atención al cliente: en el establecimiento, se acuden a las estaciones de trabajo para saber el estado actual del Cliente, para realizar recomendaciones o sugerencias, así como para proporcionar información sobre eventos o campañas próximos; fuera del establecimiento, se realizan encuestas de satisfacción, se incentivan las recompensas por comentarios <i>online</i> y acciones de referencia comercial.</p> <p>Garantías: al cliente que no se encuentre satisfecho por su compra, se realizan los ajustes necesarios tanto en contenido como de precio.</p>

Fuente: Elaboración propia con los datos proporcionados por la empresaria.

La empresa

La empresa nació en 2015, inicialmente como una fonda en un mercado público de Coapa, Tlalpan, a cargo del esposo de la empresaria, pero fueron las expectativas de desarrollo personal de ella las que detonaron el crecimiento: deseaba brindar un futuro certero y tangible para ella y su familia, así como la búsqueda de una calidad de vida equilibrada entre la familia-intereses académicos-vida social. Con esta determinación, el quehacer de su vida empresarial ha iniciado mediante la experiencia en la actividad y otras tantas de manera procedimental, pues no solo han sido la recompensa en el ámbito personal o profesional, sino que también ha mostrado evidencia que de su empresa le permita a los clientes formar experiencias de un lugar bohemio, creativo y vanguardista cuando se habla de cerveza artesanal o de comida tradicional artesanal italiana en la zona sur de la CDMX.

Hoy día, la empresa cuenta sistema tecnológico para las áreas de mercadotecnia y comunicación con el cliente (Google Business); compras, finanzas, registro de empleados, y comunicación con los proveedores (SAP); sistemas de pagos digitales (Kiwi, PayPal, Codi); levantamiento de órdenes en las estaciones de trabajo (Komanda); y manuales de operación para la industria (sujetos a las NOM-120-SSA1-1994, NOM-093-SSA1-1994, NOM-251-SSA1-2009, NMX-F-605-NORMEX-2004). Todos los *softwares* se adquieren con proveedores establecidos en el mercado. No menos importante ha sido que su gestión es prueba de éxito: presenta tasas de crecimiento del 30 % cuatrimestralmente en condiciones normales pero, sobre todo, ha sido por el profesionalismo en las actividades diarias, la visión estratégica a largo plazo, las definiciones/posicionamiento de la empresa con respecto a su mercado, la comunicación entre los colaboradores, las políticas/normas internas previamente establecidas, y la estructura organizativa flexible que permite cambios ante la contingencia de eventos.

El entorno

La empresa actúa dentro de la industria de preparación de alimentos y bebidas de venta al por menor, siendo su posición dentro de esta como vendedor final de los productos elaborados sin alguna otra conexión (en el proceso productivo) con empresa o sector económico. Su posición en esta industria con respecto a la tecnología es básicamente un consumidor de esta, aquella que usualmente se comercia con proveedores especializados en el sector restaurantero.

La estructura de mercado en donde participa es competitiva ya que sus principales competidores, a nivel local y por relevancia en la industria, son: Gusto d'Italia, Gran Torino Pizza y Pasta Artesanal, Trattoria Corleone, Dolce Amora, Olive Garden, Nuez Moscada, Pekas y Calas, La Spagatto, The Beer Company, Beer Factory, Cervecería Bopper, Lúpulo Imperial, 1900, Cervecería del Barrio, Cerveza Artesanal Morelos y La Vorágine. Lo relevante en esta estructura de mercado es la diferenciación de sus productos en alguno de sus atributos (calidad, precio, servicio post-venta, y adecuación al cliente) incluidos en las unidades de servicio ofrecida.

No por ello es menos relevante que actualmente la empresa participa con organizaciones de cerveceros artesanales en la CDMX, así como su participación social en actividades comunitarias o apoyo a proveedores locales.

Respuesta a la pandemia

La pandemia representó una reformulación de las operaciones de la empresa para poder sobrevivir una vez pasando la eventualidad, ya que actualmente el impacto directo es relativo a la compra de cervecería, compra de insumos locales, aumento de tarifas eléctricas, ventas por parte de los proveedores de máximos artículos, baja en la demanda, aumento de partidas no contempladas en el presupuesto por compras adicionales de productos de higiene (uso de guantes,

caretas y cubrebocas permanentes por parte del personal), empaques de tipo papel kraft, modificaciones en el inmobiliario (reducción de bienes muebles y movilización de lavamanos) y señalizaciones/ anuncios que sensibilicen al comensal sobre la situación actual.

Las restricciones hacia el sector, por parte del gobierno local, fueron del 30 % de aforo permitido, restricción en el horario de operación, intensificación de higiene para y con el comensal a fin de evitar contaminaciones cruzadas (utensilios envueltos para uso exclusivo en mesa, colocación de la mantelería en el momento de la llegada del comensal, colocación de lavamanos a la vista, arcos desinfectantes, y similares), que de manera directa impactarían en las reservas de ahorro de los periodos anteriores, ya que la empresa puede operar alrededor de tres meses sin utilidades.

Situación de la empresa al inicio de la pandemia

Antes de la llegada de la pandemia, la empresaria y colaboradores comenzaron a reafirmar su cartera de clientes leales y a proveedores alternos; realizó evaluaciones de punto de equilibrio y de rendimiento del capital en las mejores y peores situaciones; se realizaban ajustes en la proyección de ingresos, de comensales, de gastos y de las preferencias dinámicas de los clientes con modelos sencillos de cálculo; y el inicio de una fuerte campaña comercial en Google Ads.

Los objetivos que se plantearon fue lograr una estabilidad financiera y de crecimiento en el mercado bajo las actuales circunstancias atípicas que permita la supervivencia, sin afectar los recursos con los que cuenta la empresa (físicos, humanos, intelectuales).

Frente a la situación financiera se ha utilizado el modelo de utilidades retenidas y mantener en segundo plano las opciones de financiamiento por la banca de desarrollo en la CDMX; antes de eso, la salud financiera permitía operar en condiciones anormales por un trimestre.

Respuesta de la empresa a la pandemia

Se priorizó la higiene de los productos frescos para una conservación mayor mediante técnicas de almacenaje (conservas y deshidratación), se operó en “segundo plano” los envíos a domicilio, se mantuvo la comunicación y atención al cliente de manera no convencional en la medida de lo posible, se intenta acortar la cadena de suministro con el lema de *just-in-time*, se modificaron algunos de los insumos en los platillos previamente (productos sustitutos), se realizaban ejercicios de expectativa del cliente sobre una posible situación de emergencia, se utilizan empaques de papel o de cartón para dar mayor confianza en los envíos, se realizaron horarios escalonados de trabajo y de entrega, se contrataron servicios de entrega local, las utilidades (en caso de existir) se retienen para mantener solvencia económica, y se contempló la idea de invertir en algún fondo de inversión.

Hoy día, el objetivo principal ha tenido varias transiciones: de ser un ser un restaurante de comida italiana y una cervecería artesanal reconocida en el sur de la CDMX, a minimizar las pérdidas generadas en los meses de baja demanda y terminar realizando alianzas comerciales con establecimientos que tengan alguna conexión con la industria.

Cuando llegue la nueva normalidad

Los objetivos futuros, si es que aún la empresa permanece en el mercado, han sido expandir el modelo de negocio hacia otras ciudades con potencial de crecimiento para la industria, y realizar alianzas comerciales con establecimientos que tengan alguna conexión con este tipo de giro de negocio. La empresaria cree que la nueva normalidad estará marcada definitivamente por las siguientes consideraciones: *delivery*, reuniones en espacio con suficiencia de aire fresco en circulación, empaquetado biodegradable (sin algún elemento de

plástico, dada la legislación próxima), los nuevos impuestos en las plataformas de entrega a domicilio, nuevos impuestos en la industria, rotación activa de proveedores cerveceros (sustitución de proveedores que ya no estén en el mercado), acortamiento de la cadena de suministro por productores de la localidad, tendencia a alimentación equilibrada y sana, campañas digitales, conservar la fidelización de clientes por canales de comunicación alterno, promociones y ofertas (indiscutiblemente), impecabilidad en la limpieza y contaminación cruzada y, en definitiva, la reestructuración del modelo del negocio para lograr los objetivos a largo plazo (tienda virtual, restaurante fantasma, inversiones, alianzas comerciales, y otros tantos más).

El perfil de recursos y capacidades de la empresa

La dotación de recursos y capacidades de la empresa inicialmente comenzó con la toma de cursos en plataformas libres con patrocinio comercial, reuniones de trabajo con empleados, expectativas de los clientes y la búsqueda de literatura especializada, todo ello para poder seguir operando en las actuales condiciones. Fue un proceso de aprendizaje y de pruebas de error-validación para contribuir en los atributos de sus productos como ventaja competitiva actual: calidad, precio, disponibilidad, servicio post-venta, cantidad.

La innovación que realizó la empresa fue relativa a estrategias de operación: fidelización, campañas comerciales, ajuste en las proyecciones con modelos de fácil uso, cambio de insumos en los platillos, reformas en los manuales de operación, y la cervecería cambia su definición para ser un depósito de venta a domicilio.

Conclusiones

La evidencia muestra que la empresa El Raviolo tiene una propensión a adquirir el conocimiento proveniente del entorno y de ello interiorizar las posibles implicaciones, más precisamente materializarlo en acciones estratégicas que permiten y brindan un cierto grado de seguridad para su permanencia en el mercado, desde elementos tecnológicos, comerciales, administrativos y productivos. Asimismo, se ha encontrado que el momento de emergencia sanitaria le han hecho replantear las nuevas definiciones sobre el modelo de negocio actual y, de ser posible, su posible transición a modelos con cierto grado de innovación en la industria actual de la CDMX.

Es de interés el estudio porque permite mostrar las buenas prácticas y algunas acciones estratégicas que han tomado empresas en esta industria a nivel local, como El Raviolo, ante una situación de emergencia y que potencialmente determinaría el éxito o fracaso del modelo de negocio. Lo más relevante es que una vez pasada la emergencia sanitaria, la empresa, con el actual modo de operar, comience una transición a otro tipo de modelo empresarial sin deteriorar a tasas significativas sus atributos, los activos, su servicio, su prestigio y el de sus colaboradores.



LA MIPYME ANTE LA COVID-19. BRICOLAJE DE CASOS EN UN ESTUDIO MODULAR MEDIANTE ÍNDICES

CARLOS FONG REYNOSO
cfong@cucea.udg.mx

LUIS ERNESTO OCAMPO FIGUEROA
ocampo.f@cucea.udg.mx

MOISÉS ALEJANDRO ALARCÓN OSUNA
moises.alarcon@cucea.udg.mx

Resumen

En este capítulo se presenta un diseño novedoso de estudio de caso al que se llamó estudio de caso modular, que incluye el análisis de algunos aspectos o módulos a analizar conjuntamente en empresas de sectores diferentes mediante el uso de índices. En este caso, el estudio incluye quince empresas mexicanas consideradas dentro del grupo de la MiPyME y se presentan los resultados de la respuesta estratégica de estas ante la crisis originada por la COVID-19. Se concluye que las capacidades de las empresas y la intensidad tecnológica

son factores importantes a tener en cuenta en el comportamiento de las empresas frente a una crisis.

Palabras clave: MiPyME, estudio de casos modular, Teoría de Recursos y Capacidades, COVID-19, estrategia.

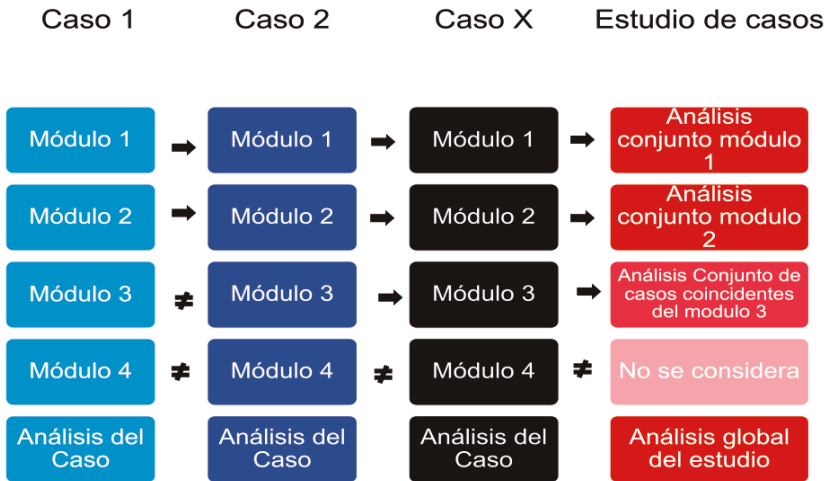
En un estudio de casos con formato tradicional, tras la presentación de las narrativas de los casos usualmente se procedería a la contrastación de las hipótesis. En este trabajo, al haberse seguido un diseño modular, conviene que antes se explicita la forma en que se ejecutó el bricolaje de los casos, ya que la evidencia colectada podría utilizarse siguiendo diversas pautas, en función de los objetivos particulares del estudio a realizar.

El objetivo de este capítulo es la contrastación empírica de las hipótesis del estudio respecto a la respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19. Esta tarea se ha realizado mediante la replicación de comportamientos entre casos. Por este motivo, el análisis se enfoca en las variables comunes que se encuentran presentes en todos los casos incluidos en el estudio. Esto no significa que en este estudio se omita el análisis de cada caso individual, en toda su diversidad, riqueza y complejidad, tal como se ha podido observar en los reportes individuales de los casos que se presentaron anteriormente, pero representan etapas diferentes en el análisis de la evidencia. Una fortaleza del diseño de casos modular es que la base de evidencia puede utilizarse siguiendo distintas pautas y para ello se dispone de una base de evidencia organizada cuyos instrumentos se detallaron en el capítulo metodológico, y que se encuentra bajo resguardo del equipo de investigación responsable del proyecto, por si otros investigadores quisieran consultarla.

El bricolaje de un estudio de casos modular puede seguir diversas pautas a partir de la identificación de una estructura que sirva de soporte a los diversos análisis. A modo de ejemplo, en la figura 1 se muestran algunas de las formas en que se puede realizar el bricolaje de los casos. En este estudio se eligieron los módulos que se presentan más adelante en forma de índices.

Figura 1

Distintas modalidades de análisis posibles en un estudio de casos de diseño modular



Fuente: Elaboración propia.

En este trabajo se decidió que para las narrativas de un caso (eje vertical de la figura 1), para ser adecuadas para abordar la respuesta de la empresa ante la crisis debían incluir como estructura mínima (ver capítulo metodológico), módulos donde se abordara el análisis de la empresa misma, del entorno en que actúa, de su respuesta ante la pandemia en tres momentos diferentes: al inicio, en el momento en que se realizó el estudio y sus expectativas sobre el futuro, así como de la transformación en su estructura de recursos y capacidades a consecuencia de las acciones estratégicas seguidas en su respuesta a la crisis. Sobre esta estructura de mínimos, cada investigador podría incluir módulos adicionales para incorporar particularidades relevantes de un caso en particular o de su interés como investigador, pero en ningún caso se debería omitir los módulos antes señalados.

Este capítulo pretende dar respuesta al eje horizontal de la figura 1 y se organiza de la siguiente forma. Primero se expondrán las características generales de las empresas incluidas en el estudio. A continua-

ción se describen los índices que se utilizaron para el análisis de casos modular y se discuten los resultados de este. Posteriormente se presentan las conclusiones de trabajo, tanto las relacionadas con los resultados del estudio, como las relacionadas con la metodología. Finalmente se presentan las limitaciones y ampliaciones futuras del trabajo.

Resultados y discusión de los casos incorporados en el estudio

El estudio está formado por un total de quince empresas que operan en los siguientes sectores: ocho en el sector industrial y siete en el sector servicios. Diez empresas operan en Jalisco y cinco empresas operan en diversos estados, tales como: Nuevo León, Sinaloa, Guanajuato, Ciudad de México y Baja California Sur, por lo que el estudio se enriqueció tanto en sectores de actividad como en zonas geográficas de análisis.

Los estudios de caso se realizaron en MiPyME, esto es, que pertenecen a los estratos empresariales micro, pequeño y mediano. Del total, la distribución por número de empresas fue de cuatro, siete y cuatro empresas de manera respectiva, por lo que se logró asegurar el análisis del total de tamaños al que hace referencia este libro.

En cuanto a las edades de las empresas, estas tienen promedios de edad de empresas maduras, ya que las micro tienen un promedio de edad de 12.75 años, en tanto que las pequeñas y medianas tienen promedios de trece y 18 años, respectivamente. Esta característica nos ayudó a comprender de mejor manera las estrategias implementadas por las empresas ante el fenómeno COVID-19, ya que fueron empresas con experiencia en diversos entornos y periodos coyunturales.

Principales impactos de la COVID-19 en la MiPyME

La principal problemática de las MiPyME estudiadas consiste en la reducción en ventas, ya que once de las quince empresas estudiadas reportaron reducciones significativas en sus niveles de ventas. La principal razón de la reducción en ventas se debió a las medidas de confinamiento y distanciamiento social implementadas por los gobiernos federal y estatal, estas medidas de confinamiento se vieron reflejadas de diversas maneras y con diferentes estrategias.

En algunos casos, se reportó disminución en afluencia de clientes, en otros se reportó cierre temporal de las empresas que no pertenecen a actividades esenciales. En algunos casos se detuvieron procesos gubernamentales de licitaciones y concursos de obras, lo que detuvo las ventas de empresas que tienen como principal cliente al sector público. No obstante, a pesar de que la manifestación de la crisis de la COVID-19 tuvo un carácter común asociado a la demanda, no todas las empresas respondieron de la misma manera, ya que algunas optaron por incrementar su nivel de innovación y uso de tecnología para poder hacer frente a la crisis, en tanto que otras empresas optaron por pensar en una salida del mercado. Esta situación pone de manifiesto que en la respuesta estratégica de la empresa ante una crisis juegan un rol relevante sus dotaciones de recursos y capacidades.

Problemáticas y respuestas implementadas

Se clasifica a las empresas de acuerdo a la respuesta estratégica que tuvieron frente al cambio, donde las que optan por una estrategia de *innovación* disponen de niveles altos de capacidades tecnológicas y empresariales; las que optan por la *perseverancia*, aun cuando su intensidad en el uso de la tecnología pueda ser bajo, disponen de un alto nivel de capacidades; las que optan por la *reducción* hacen un uso medio o alto de tecnología y disponen de un nivel bajo de

capacidades en particular de carácter financiero; y se considera que las empresas que optan por una estrategia de *salida* suelen disponer de dotaciones de recursos limitadas, tanto un bajo nivel tecnológico como un nivel de capacidades también bajo.

Estrategias de innovación: Bajo este esquema se encuentran cinco empresas que se considera que tienen acumulación de capacidades empresariales y tecnológicas. Estas empresas tienen un promedio de 8.4 años de operaciones, lo que denota empresas en edad promedio de esperanza de vida del estado de Jalisco, de las cuales dos pertenecen a Sinaloa y una a Nuevo León, en tanto que tres pertenecen a Jalisco. Las empresas pertenecen a los sectores de industria y servicios.

Las principales problemáticas que enfrentaron estas empresas fueron cierres y reducciones de sus principales canales de venta. Las empresas respondieron reconfigurando sus capacidades para ofrecer nuevos productos y/o servicios dentro del mismo giro de negocio. En algunos casos dejaron de vender su producto principal para enfocarse en productos secundarios y con ello incrementar sus ventas y/o reducir sus costos de almacenamiento. Los esquemas de teletrabajo y servicio a domicilio no representaron un reto, ya que estaban habituados a este tipo de esquemas laborales.

Para estas empresas, las orientaciones a nuevos mercados y/o productos será el nuevo reto una vez que se establezca la nueva normalidad. Otro esquema que planean implementar, será el establecimiento de esquemas de trabajo híbridos (presencial/virtual) para continuar con sus actividades de operación, venta y distribución.

Dentro de los casos abordados, parece no haber un sector específico para alguna de las tipologías de empresa, de hecho, existen empresas del giro de restaurantes que tienen estrategias de perseverancia o de reducción, ya que algunas tienen capacidades tecnológicas y otras acumulan capacidades empresariales, y ello lleva respuestas distintas ante la pandemia de COVID-19.

Estrategias de perseverancia: Se encontraron ocho empresas de diversos tamaños, con un promedio de 19.5 años de operación, lo que nos habla de la acumulación de capacidades empresariales, ya

que han logrado mantenerse en el mercado a pesar de la pandemia. Algunas de las problemáticas de estas empresas tienen que ver con el menor trato directo con el cliente, lo que reduce su fuerza de ventas, disminución de sus principales canales de venta y encarecimiento de insumos importados.

Las principales respuestas de estas empresas fueron la búsqueda sistemática de nuevos clientes, en segmentos de mercado que no habían sido explorados y/o no conformaban su principal canal de ventas, ya que en algunos casos sus principales clientes eran del sector privado, pero comenzaron a vender al sector público; en otros casos, se implementó el teletrabajo en la medida de sus posibilidades, lo que ha obligado a mejorar sus procesos de documentación de actividades de trabajo.

Estas empresas han conseguido sostenerse en el mercado a pesar de la pandemia, probablemente porque, durante su tiempo de operación, supieron acumular capacidades empresariales tales como: reconocimiento de sus principales clientes, canales de distribución, establecimiento de áreas funcionales y procesos administrativos, negociación con proveedores. Estas características les permitieron por un lado implementar esquemas de teletrabajo y escalonamiento de horarios, ya que los procesos y funciones eran claros dentro de las empresas, además de que el reconocimiento de clientes y canales de distribución facilitaron encontrar nuevos clientes para aminorar el impacto de la baja en ventas por distanciamiento social.

Estrategias reducción/salida: Al haberse realizado el estudio en empresas que se mantienen en el mercado no se incluyen casos que puedan clasificarse como de salida, pero sí de reducción de la actividad con riesgo de salida. En esta situación se presentaron dos ejemplos, el de una empresa de tamaño pequeño que pertenece al sector servicios de restauración, y otro del giro de renta de salones de eventos. El primer caso con estrategia de reducción, es una empresa del giro de restaurant-bar que, con solo cinco años de operación, logró acumular capacidades tecnológicas. Sus capacidades tecnológicas ayudaron a la empresa a reconocer el manejo de sus inventarios, de manera que al

tener mejor almacenamiento pudo reducir los costos de este sin reducir la calidad de los productos. Por otro lado, se implementaron envíos a domicilio para atender a la cartera de clientes con los que la empresa ya contaba, lo que le ha permitido mantenerse en la actividad a pesar de una caída significativa en su clientela. Sin embargo, su potencial de mantenerse en el mediano y largo plazo en ese nivel de actividad está limitado por su capacidad financiera. La empresa reconoce que estas capacidades empresariales, como los envíos a domicilio y el mejor empaque de productos, serán en el futuro un área de oportunidad para seguir compitiendo en el mercado, además del desarrollo de conocimientos fiscales sobre tasas impositivas aplicadas a plataformas digitales. Estas capacidades empresariales serán el punto focal de la empresa en los próximos meses para poder competir desde una posición más sólida en el mercado.

En el segundo caso, la empresa tuvo que cerrar por siete meses debido a la contingencia, y las medidas de distanciamiento social que se mantienen hasta la fecha dificultan la organización de eventos multitudinarios. La contingencia obligó a la empresa a continuar pagando sueldos, pero la incertidumbre ante la duración de las restricciones a su actividad dificultan reconfigurar su modelo de negocio, por lo que posiblemente se vea obligada a valorar su salida del mercado en los próximos meses o a realizar una diversificación no relacionada.

Tabla 1

Clasificación de las empresas incluidas en el estudio por tipo de estrategia seguida

Tipología casos reducción (con riesgo de salida) Salón de eventos S'Kala (35 empleados) El Raviolo (15 empleados)	Tipología casos innovación ImMateriis (18 empleados y 22 colaboradores externos) Mxdare s.A. de c.v. (6 empleados) Café Morenita Mía (20 empleados) JAZTEA (61 empleados) Alex's Pasta Bar (12 empleados)
	Tipología casos perseverancia Autopartes Garibaldi (30 empleados) Cerveza Minerva (200 empleados) Hilos Troya (35 empleados) I Print Enterprises s de R.L. de c.v. (10 empleados) M+M Constructora (10 empleados) GEOC (30 empleados) Aqua La Paz (4 empleados) Computación Interactiva (40 empleados)

Fuente: Elaboración propia.

Un elemento relevante en las distintas estrategias de respuesta ante la crisis observada en el estudio es el bajo impacto relativo del número de empleados en el comportamiento de las empresas estudiadas. Esta observación queda claramente manifiesta en la tabla 1 antes presentada y constituye un elemento que evidencia la necesidad de una revisión profunda de las teorías que explican el comportamiento de la MiPyME discutido en el capítulo “Lo que el SARS-CoV-2 se llevó. Nuevos paradigmas en el análisis de la MiPyME”.

Bricolaje de caso modular por índices

El análisis conjunto de los casos (ejes horizontales de la figura 1) que se presentará parte del establecimiento de índices para los dos ejes que dan respuesta a las hipótesis del trabajo: esto es, el uso de tecnología y las capacidades disponibles en la empresa como deter-

minantes de la estrategia seguida por éstas. A continuación se describen estos índices como ejes analíticos.

El índice de uso de la tecnología y de innovación

La construcción del índice de uso de tecnología parte del entendimiento de que el desarrollo en los últimos años de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) está transformando paulatinamente la forma de actuar y relacionarnos en los ámbitos económico, social, político y educativo. Este impacto es claramente visible en el mundo empresarial, donde Internet y las demás tecnologías de la información y comunicación (TIC), con su capacidad prácticamente ilimitada de obtener, almacenar, procesar y compartir información, están configurando un nuevo entorno competitivo en el que:

- Las barreras geográficas se difuminan, facilitando el acceso a un mercado más amplio pero favoreciendo también una mayor presión competitiva,
- Los clientes son cada vez más exigentes y esperan un producto/servicio más personalizado,
- Los tiempos de respuesta se acortan, lo que hace necesario contar con una mayor capacidad y velocidad en el procesamiento de la información y en la generación y compartición de conocimiento,
- La posibilidad y necesidad de colaborar con otros agentes económicos se acrecienta.

En este contexto, las tecnologías de la información y comunicación ofrecen grandes oportunidades para mejorar la eficiencia y diferenciación de las empresas, que estas deben saber aprovechar. De este modo, las TIC ofrecen, entre otras, la posibilidad de:

- Ampliar su base de negocio, en la medida en que la venta a través de Internet puede facilitar la entrada a nuevos mercados geográficos o nuevos grupos de clientes.

- Reducir costes y tiempos, aprovechando la capacidad de las nuevas tecnologías de automatizar los procesos internos (compra, almacén, gestión comercial, etcétera).
- Mejorar la calidad del servicio ofrecido, a través de una mayor disponibilidad y velocidad de este.
- Intensificar la colaboración con proveedores y clientes para mejorar el diseño de productos, optimizar los procesos de compra o venta, etcétera.
- Agilizar la relación con las administraciones, entidades financieras, etcétera.

Las MiPyME no son ajenas a las oportunidades y retos que las TIC generan. Sin embargo, cada empresa, en función de su tamaño y actividad, deberá adoptar soluciones diferentes en este campo. Asimismo, las inversiones deberán acomodarse a la realidad de partida de la organización.

En este sentido, para la evaluación del nivel de uso de la tecnología se plantea un índice que considera cinco indicadores que se describen a continuación:

1. Nivel de uso de maquinaria y equipo: como una aproximación al nivel máximo de automatización que se ha alcanzado en las actividades que se realizan al interior de la empresa, incluyendo una gama de posibilidades que va de la realización manual de las tareas hasta una automatización total mediante el uso de robots.
2. Nivel de uso de informática: busca evaluar el grado de implementación que se ha alcanzado en la organización para hacer uso de tecnologías informáticas en sus distintas áreas funcionales, pasando de su ausencia total o el uso de la paquetería estándar básica hasta el desarrollo a la medida de *software* altamente especializado.
3. Posición tecnológica dentro de la industria: este indicador permite distinguir el rol que juega la empresa en el desarrollo tecnológico de su sector de actividad, si se trata de un líder en el desarrollo e implementación de mejoras tecnológicas o si se trata de un seguidor.

4. Número de áreas dentro de la empresa con tecnología estándar o superior: se busca identificar el nivel de penetración que tiene el uso de tecnología en la estructura de la empresa.
5. Porcentaje anual de inversión en tecnología y equipo respecto del total de inversiones realizadas: como un indicador del compromiso de la alta dirección con la dotación del equipo adecuado para el cumplimiento de sus funciones a la organización.

En este caso, todos los indicadores se ponderaron con un 20 % del valor total del índice de uso de la tecnología. La codificación de los indicadores descritos se presenta en la tabla 2.

Tabla 2

Codificación de indicadores para índice de uso de tecnología

Indicador	Codificación
Nivel de uso de maquinaria y equipo	1 Manual 2 Automático 3 Máquinas y herramientas 4 Procesos computarizados 5 Robots
Nivel de uso de informática	1 Ninguno 2 Uso de paquetería estándar de <i>software</i> 3 Compras por Internet 4 Página web/Redes/Ventas en línea 5 ERP (plataformas de comunicación) 6 Diseño de <i>software</i> propio
Posición tecnológica dentro de la industria	1 Ninguna 2 Comprador de tecnología estándar 3 Adaptador de tecnología 4 Creador de tecnología
Número de áreas dentro de la empresa con tecnología estándar o superior	1 Variable discreta
Porcentaje anual de inversión en tecnología y equipo respecto del total de inversiones realizadas	1 Porcentaje entre 0 % y 100 %

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, para la construcción del índice de innovación se consideró que, desde el punto de vista de sus capacidades, las MiPyMEs en términos generales poseen limitaciones a la hora de innovar. Entre las razones se encuentran la falta de recursos y de *know-how* tecnológico, lo que conlleva que la innovación se produzca en muchos de los casos de manera reactiva. Este carácter reactivo y a corto plazo de la innovación dificulta la cooperación con agentes regionales de I+D, como universidades y centros tecnológicos. Entendiéndose por centros tecnológicos, espacios para el estudio, adaptación, generación y aplicación de nuevas tecnologías.

En este contexto, se subraya la importancia de que las PyME desarrollen competencias internas como condición indispensable para que puedan establecer relaciones fructíferas de cooperación con agentes externos y sean capaces de hacer uso de información externa e integrarla con la procedente del interior de la empresa.

Con lo mencionado anteriormente como punto de partida, se propone la estimación del índice de innovación, el cual se elabora a partir de cinco sub-índices, los cuales se detallan a continuación:

1. Innovación en productos: Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) productos. Incluye alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, en los componentes, en los materiales, la incorporación de *software* o en otras características funcionales.
2. Innovación en servicios: Introducción en el mercado de nuevos (o significativamente mejorados) servicios o incremento sensible en la calidad o funcionalidades de los ya existentes.
3. Innovación en procesos: Implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución, encaminada a incrementar el nivel de eficiencia de la empresa.
4. Innovación en sistemas de gestión: Implementación de nuevos métodos organizacionales en el negocio (gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los recursos humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de nego-

cio, gestión del sistema de calidad, etc.), en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior. También incluye la implementación de nuevos métodos de *marketing*, incluyendo mejoras significativas en el diseño meramente estético de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.

5. Investigación y desarrollo (I+D): Todas las actividades que realiza una empresa para buscar nuevos conocimientos científicos o tecnológicos (investigación), que luego serán aprovechados de forma ordenada por la empresa (desarrollo) para la producción de nuevos materiales, productos, la puesta en marcha de nuevos procesos o sistemas, así como la mejora de los que ya existen.

Nuevamente, los subíndices fueron ponderados con igual peso para la construcción del índice de innovación, es decir, cada elemento contribuyó en un 20 % al valor final del índice global de innovación para cada caso. La codificación empleada se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

Codificación de indicadores para índice de innovación

Subíndice	Indicador	Codificación
Innovación en productos	1 Número de innovaciones (proactivas y reactivas), promedio anual. 2 Nivel de esfuerzo que representa la innovación 3 Rapidez de respuesta para llevar a cabo la innovación	1 Variable discreta, las innovaciones proactivas se ponderan por 1.5 y las reactivas por 1. 2 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo). 3 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo).
Innovación en servicios	1 Número de innovaciones (proactivas y reactivas), promedio anual. 2 Nivel de esfuerzo que representa la innovación 3 Rapidez de respuesta para llevar a cabo la innovación	1 Variable discreta, las innovaciones proactivas se ponderan por 1.5 y las reactivas por 1. 2 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo) 3 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo)

Subíndice	Indicador	Codificación
Innovación en procesos	1 Número de innovaciones (proactivas y reactivas), promedio anual. 2 Nivel de esfuerzo que representa la innovación 3 Rapidez de respuesta para llevar a cabo la innovación	1 Variable discreta, las innovaciones proactivas se ponderan por 1.5 y las reactivas por 1. 2 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo) 3 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo)
Innovación en sistemas de gestión	1 Número de innovaciones (proactivas y reactivas), promedio anual. 2 Nivel de esfuerzo que representa la innovación 3 Rapidez de respuesta para llevar a cabo la innovación	1 Variable discreta, las innovaciones proactivas se ponderan por 1.5 y las reactivas por 1. 2 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo) 3 Respuesta en escala Likert (1 Mínimo, 2 Medio inferior, 3 Medio, 4 Medio superior, 5 Nivel máximo)
I+D	1 Número de acuerdos de I+D 2 Cuenta con un departamento propio de I+D 3 Número de patentes registradas 4 Porcentaje anual de recursos para I+D	1 Variable discreta, total de acuerdos de I+D suscritos con agentes externos a la empresa 2 Variable dicotómica 1 = Sí, 0 = No. 3 Variable discreta 4 Porcentaje de recursos destinados anualmente a actividades de I+D dentro de las inversiones de la empresa, de entre 0 % a 100 %.

Fuente: Elaboración propia.

El uso de estos subíndices permite tener una aproximación más amplia a las diferentes formas de innovación que se pueden presentar al interior de las empresas. Sobre todo, permite realizar comparaciones adecuadas entre conjuntos heterogéneos de unidades económicas.

El índice de capacidades

El índice de capacidades se construyó desde la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades (Fong *et al.*, 2017; Fong, 2017). Las capacidades de la empresa se definen como las rutinas organizativas

de alto nivel, socialmente complejas, que se generan en la empresa, como resultado de los procesos internos de aprendizaje (tácitos y explícitos) y de los flujos de recursos que se han utilizado en esta, dada la secuencia de estrategias que se han llevado a cabo por la empresa a lo largo de su historia. Estas rutinas configuran el comportamiento de los miembros de la organización, en especial de sus gestores, respecto de las tareas de coordinación, uso de los recursos, percepción del entorno y respuesta adaptativa de la empresa. En cierto sentido, la principal función de las capacidades es impulsar la productividad de los recursos que posee la organización (Fong, 2005).

Las capacidades, al ser únicas e idiosincrásicas, difícilmente pueden ser comparables, sin embargo, la definición anterior pone de manifiesto que entre mayor sea el número de capacidades incluidas en la dotación de una empresa, mayor es su potencial de responder a cambios en su entorno, manteniendo o transformando sus ventajas en la competencia para responder a las cambiantes condiciones del mercado.

A partir de la definición anterior, en la construcción del índice de capacidades se utilizaron diversos indicadores o subíndices que se encuentran vinculados con la construcción y acumulación de capacidades. En particular se evaluó la antigüedad de la empresa, su nivel de diversificación, su comportamiento innovador, su posición competitiva, asociado a la disposición o no de ventajas en la competencia, su vinculación con centros generadores de conocimiento y su posición financiera. Estos indicadores, además de ser consistentes con la teoría, cuentan con respaldo empírico como explicación de las diferentes estrategias de la MiPyME ante la crisis. Por ejemplo, en la encuesta realizada por el ITC (2020) se señala la edad de la empresa, su exposición a la competencia internacional, su capacidad financiera y su agilidad asociada a su capacidad de innovar mediante la obtención de conocimiento externo como criterios que afectan su comportamiento ante la crisis. No se tomó en consideración en este índice el sector de actividad o las características del mercado en que actúa la empresa porque la posición competitiva de la empresa ya

expresa que esta se encuentra adaptada a las características de este, sean las que fueren.

1. *La antigüedad*: Una empresa expresa que ha debido enfrentar a lo largo de su historia diversos cambios, disruptivos o incrementales, y que ha debido experimentar diversas estrategias en su tránsito entre su creación y su situación actual.
2. *El nivel de diversificación*: La diversificación expresa que la empresa ha debido desarrollar capacidades para poder atender más de un tipo de demanda, a mayor diversificación y mayor complejidad en la diversificación se asume un mayor número de capacidades.
3. *El comportamiento innovador*: El comportamiento de una empresa expresa su base de recursos y capacidades actuales. Para poder innovar la empresa requiere de capacidades que se lo permitan, pero además, al poner en práctica nuevas estrategias la empresa crea, transforma y acumula nuevas capacidades. En este proceso desempeña un rol relevante la capacidad de absorber conocimiento externo, pues ninguna empresa genera por sí misma la totalidad de conocimiento que requiere para operar en el mercado. En el caso de empresas del conjunto de la MiPyME, por sus mismas características, no suelen contar con departamentos formales de I+D+i, por lo que el comportamiento innovador está muy asociado a personas específicas y a procesos en que estas participan, es decir, a los microfundamentos de la capacidad de absorción. En este sentido, mientras más innovador es el comportamiento de la empresa se supone mayor número de capacidades. Este subíndice no toma en cuenta el perfil tecnológico de la innovación, que se recoge en los índices de innovación y uso de la tecnología.
4. *La posición competitiva*: El efecto más estudiado de las capacidades es su soporte a la ventaja competitiva. Disponer de una o más ventajas y su fortaleza expresa que la empresa dispone de más capacidades que las empresas que se encuentran en situación de paridad competitiva.

5. *Vinculación con centros generadores de conocimiento*: Disponer de este tipo de vínculos garantiza a las empresas disponer de un flujo relevante de conocimiento a su disposición, que afecta su comportamiento competitivo y mejora su posición competitiva. Sin embargo, el establecimiento de relaciones formales exige el desarrollo de capacidades específicas para gestionar esta relación. Por este motivo se asume que entre más estrecha y explícita sea la relación de la empresa con un centro generador de conocimiento, mayor es su dotación de capacidades.
6. *Posición financiera de la empresa*: La salud financiera de la empresa expresa que esta dispone de diversas capacidades, tanto para actuar en el mercado, como para obtener financiación externa o gestionar la propia tesorería. Entre mayor es la fortaleza financiera de la empresa se considera que esta dispone de más capacidades.

En el tabla 4 se señalan los indicadores utilizados en su evaluación dentro del índice.

Tabla 4
Componentes del índice de capacidades

Subíndice	Codificación de escalas	
Antigüedad	1 a 3	1
	3 a 8	2
	Más de 8	3
Diversificación	Servicios	1
	Productos	2
	Mercados	3
Comportamiento innovador	Incremental	1
	Disruptiva reactiva	2
	Disruptiva proactiva	3
Posición competitiva	Paridad competitiva	1
	Ventaja débil	2
	Ventaja fuerte	3

Subíndice	Codificación de escalas	
Vinculación centros generadores de conocimiento	No hay	1
	Tácita (egresados universitarios, etcétera)	2
	Explícita	3
Posición financiera de la empresa	Situación crítica	1
	Estable	2
	Fuerte	3

Fuente: Elaboración propia.

Estos subíndices para la evaluación de las capacidades expresan condiciones transversales que afectan el desempeño de todas las empresas cualquiera que sea su actividad o dimensión. Eso no significa que sean todas las variables que afectan la construcción y acumulación de capacidades. Por ejemplo, un indicador que podría haberse incluido es el del número de empleados o el de profesionalización de los gestores. Sin embargo, esos indicadores habrían conducido a la segmentación de los casos en categorías donde se presentan características comunes. Tal y como se diseñó el estudio de casos de diseño modular, es posible realizar estos análisis particulares, pero el objetivo de este capítulo se encuentra en el análisis conjunto de los casos incluidos.

Resultados del análisis de índices

Un resumen de los índices que se han calculado de acuerdo a la descriptiva anterior se muestra en la tabla 5.

Tabla 5
Resumen de índices de los estudios de caso

CASO	Índice de innovación	Índice de uso de tecnología	Índice de capacidades
Alex's Pasta Bar	57 %	42 %	78 %
Hilos Troya	51 %	50 %	67 %
Salón de eventos S´ Kala	46 %	42 %	56 %
InMateriis	87 %	90 %	89 %
Cerveza Minerva	37 %	41 %	83 %
Aqua La Paz	27 %	43 %	61 %
Gestión y Ejecución de Obra Civil	48 %	59 %	83 %
Autopartes Garibaldi	30 %	50 %	83 %
I Print Enterprises	42 %	43 %	67 %
Café Morenita Mía	46 %	48 %	78 %
El Raviolo	39 %	54 %	61 %
Mxdare	67 %	74 %	83 %
M+M Construcciones	36 %	62 %	61 %
Computación Interactiva de Occidente	43 %	74 %	78 %
JAZTEA	34 %	42 %	83 %

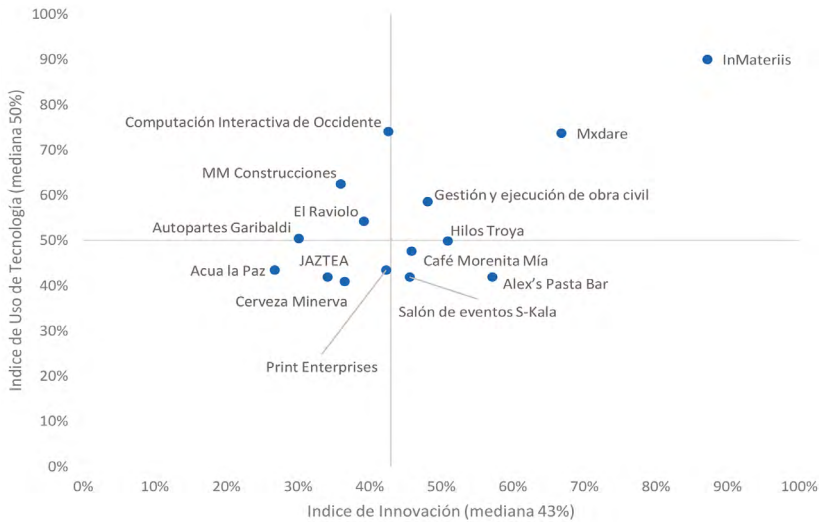
Fuente: Elaboración propia con datos de los estudios de caso.

De acuerdo con datos de la tabla anterior, se puede elaborar un esquema de análisis donde se puedan concluir las razones que llevaron a las empresas a adoptar una u otra estrategia frente al cambio institucional.

En una primera instancia, se puede analizar la relación que existe entre el uso de la tecnología y la innovación de las empresas. Este análisis permitirá observar que no necesariamente las empresas que se consideran a sí mismas innovadoras en realidad lo sean, y viceversa. Esto se debe a que las empresas pueden considerarse a sí mismas como innovadoras, pero estar en un sector altamente innovador, o con alto uso de tecnologías, lo que restaría importancia a ser innovador cuando se compite en estos sectores. La figura 2 muestra estos resultados.

Figura 2

Relación entre índice de uso de tecnología e índice de innovación

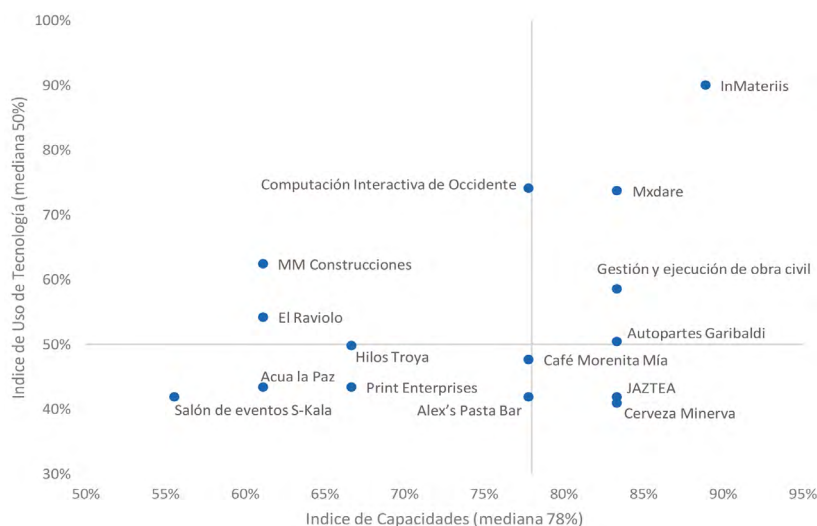


Fuente: Elaboración propia con información de los casos de estudio.

Por lo anterior, la innovación no es en sí misma un atributo que pueda definir el comportamiento estratégico, ya que para el ajuste al entorno se requiere de una combinación de capacidades de la empresa con uso de tecnologías. De hecho, esta es la hipótesis central de este trabajo: empresas que hacen uso intensivo de las tecnologías tienen más oportunidades de adaptar sus estrategias, ya sea a una reducción de actividades o a orientar sus esfuerzos a algunos nichos de mercados y permanecer en ellos. Para mostrar esto, se muestra en la figura 3 la relación entre el uso de tecnología y las capacidades.

Figura 3

Relación entre índice de uso de tecnología e índice de capacidades



Fuente: Elaboración propia con información de los casos de estudio.

De la figura 3 resulta claro que las empresas que hacen uso intensivo de las tecnologías, tales como InMateriis, Mxdare, Computación Interactiva de Occidente, M+M Construcciones y Gestión y Ejecución de Obra Civil, tienen clara su estrategia de competencia, es decir, se dedican a la reducción o a la innovación.

Los casos del resto de empresas deben ser analizados con más detalle, puesto que muestran estrategias no tan claras para poder hacer frente al cambio institucional por la COVID-19. Por citar algunos ejemplos, JAZTEA, que tiene bajo nivel de uso de tecnologías, tiene un índice alto de capacidades, pero un índice bajo de innovación, en un sector muy tradicional y con estructura oligopólica, lo que influye directamente en la estrategia de innovación adoptada por la empresa. Otro ejemplo es Autopartes Garibaldi, ya que esta empresa tiene un índice medio de uso de tecnologías, con bajos niveles de innovación, pero con altos índices de capacidades, en un

sector tradicional y competitivo, lo que lleva a la empresa a fijar una estrategia de perseverancia.

Con esta finalidad se muestra la tabla 6, con promedios de índices de uso de tecnologías y capacidades de empresas de acuerdo a las estrategias adoptadas.

Tabla 6

Estrategias adoptadas e índices de uso de tecnología y capacidades

Estrategia	Promedio índice de uso de tecnología	Promedio índice de capacidades	Número de empresas
Innovación	59 %	82 %	5
Reducción	54 %	61 %	1
Persistencia	53 %	71 %	8
Salida	42 %	56 %	1

Fuente: Elaboración propia con información de los estudios de caso.

De la tabla 6 se puede afirmar que las empresas que optan por la estrategia de innovación tienen índices de capacidades y de uso de tecnologías más altos que el resto de las empresas. Además, las empresas que logran persistir en los mercados tienen índices de capacidades que son altos, en tanto que las empresas que optan por estrategias de reducción o salida muestran menores índices de capacidades.

Como se señaló anteriormente, las capacidades son determinantes en cualquiera de las estrategias, no obstante, el uso de las tecnologías es algo relativo, pues no hay mucha diferencia entre las estrategias de innovación, reducción o permanencia (59 %, 54 % y 53 % respectivamente). Por lo que el uso de tecnologías es importante, pero esto depende tanto del sector donde compita la empresa como de las capacidades que hayan acumulado las empresas en sus experiencias de competencia.

Tabla 7

Clasificación de las empresas incluidas en el estudio según resultados del caso modular mediante índices de tecnología y capacidades

Tipología casos reducción El Raviolo (15 empleados) M+M Constructora (10 empleados) Hilos Troya (35 empleados)	Tipología casos innovación. InMateriis (18 empleados y 22 colaboradores externos) Mxdare S.A. de C.V. (6 empleados) GEOC (30 empleados) Autopartes Garibaldi (30 empleados) Computación Interactiva (40 empleados)
Tipología casos salida Salón eventos S'Kala (35 empleados) Aqua La Paz (4 empleados) I Print Enterprises S de R.L. de C.V. (10 empleados)	Tipología casos perseverancia Cerveza Minerva (200 empleados) Alex's Pasta Bar (12 empleados) Café Morenita Mía (20 empleados) JAZTEA (61 empleados)

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se observan diferencias en la ubicación de las empresas en las estrategias que podrían seguir si las hipótesis del estudio contenidas en el caso modular mediante índices se confirman.

Hipótesis A ´ El nivel tecnológico del sector, y de la empresa dentro de este, condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19.

Hipótesis B ´ Las capacidades de la empresa condicionan el tipo de respuesta estratégica que tiene la MiPyME ante la crisis de la COVID-19.

En este estudio se evidencia que el proceso de simplificación analítico asociado al uso de índices no genera conflictos significativos entre los resultados obtenidos en las narrativas de los casos y los obtenidos en el caso modular. De hecho, la diferencia entre los resultados obtenidos entre estos análisis posiblemente estén poniendo de manifiesto que empresas que optan por una estrategia, vistas de forma relativa, podrían optar por otras estrategias a futuro dadas sus condiciones de tecnología y dotaciones de capacidades. En este sentido, tener opciones no significa que el empresario decida optar por ellas. Lo que sí parece concluyente es que aquellas que dispo-

nen de poca tecnología y capacidades no tienen más opción que la reducción o la salida.

La evidencia presentada y discutida pone de manifiesto que las hipótesis son correctas y que propiciar que las empresas del conjunto de la MiPyME adquieran, desarrollen y utilicen activos basados en tecnología contribuye a ampliar las opciones de comportamiento de respuesta estratégica ante las crisis. Asimismo, propiciar que las empresas del conjunto de la MiPyME acumulen capacidades y hagan uso de estas de forma intensiva es importante para impulsar su resiliencia ante una crisis como la de la COVID-19.

Conclusiones

Una de las principales conclusiones alcanzadas en este trabajo es que la respuesta de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19 se divide en dos ámbitos claramente diferenciados. Por una parte, un ajuste reactivo relacionado con el cumplimiento de las regulaciones impuestas por las distintas administraciones para el control de la pandemia, y por otra un comportamiento proactivo asociado a los cambios en el mercado.

Las empresas analizadas, con independencia de su dimensión relativa, sector de actividad y nivel tecnológico, expresan como objetivo primordial el mantenimiento de sus ventas. En función del desempeño y características de su demanda, así como de su expectativa sobre cómo esta se comportará en el futuro establecen sus estrategias posibles a seguir.

Por otra parte, se observa que el efecto de los incentivos generados por las instituciones asociadas a las administraciones públicas se limita al cumplimiento de los requisitos impuestos para permitir la operación de la empresa. No se observan cambios en el comportamiento estratégico de la empresa asociados al concurso por ayudas y subsidios, ya que ninguna empresa declara haberlas solicitado, posiblemente por las dificultades para acceder a estas.

También se concluye que la intensidad en el uso de tecnología es un condicionante relevante en el tipo de respuesta estratégica que la MiPyME puede adoptar ante una crisis como la de la COVID-19. Si bien el sector de actividad en que actúa una firma es un factor que impulsa o reduce el uso de tecnología, incluso en sectores considerados tradicionales se observa un uso creciente de esta, en múltiples manifestaciones, así como un cierto cambio positivo en la actitud hacia su uso. El ejemplo más claro de esto es la utilización de soluciones informáticas, aun entre empresarios “tradicionales”. Este cambio puede deberse a la generalización en el uso de teléfonos inteligentes o la incorporación cada vez mayor en los equipos de gestión de la empresa, de nativos y migrantes digitales, que está transformando el comportamiento estratégico de la MiPyME. La crisis de la COVID-19 ha obligado a muchas empresas a incursionar o intensificar su uso de teletrabajo, comercialización en línea y videoconferencias. Esta experiencia constituye un factor de impulso en el uso de tecnología. De hecho, en diversos casos se señala el uso de estas herramientas como uno de los cambios a mantener en la nueva normalidad por los impactos positivos que observaron los empresarios.

La evidencia analizada permite concluir que las capacidades internas de la empresa son el principal determinante del comportamiento estratégico de la empresa ante una crisis como la de la COVID-19, pero también en situaciones consideradas normales. Las empresas que se incluyeron en este estudio fueron seleccionadas desde la perspectiva de que tuvieran potencial de sobrevivir a la crisis y adaptarse a la nueva normalidad, con el fin de contar con casos que permitieran analizar los procesos de respuesta estratégica. Al abordar el análisis de sus dotaciones de capacidades, se observó que, de hecho, todas disponían de un nivel elevado de capacidades. Se observa que es un conjunto de empresas maduras que disponen de equipos de gestión con experiencia y conocimiento del mercado.

Esta conclusión tiene varias implicaciones relevantes. Desde la perspectiva de la gestión estratégica, otorga soporte a la validez de la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC) como explicación del

comportamiento estratégico de la empresa, incluso en el caso particular de la MiPyME, ya que el estudio evidencia que la disposición de capacidades contribuye al ajuste dinámico de esta a los cambios del mercado y del entorno institucional en general.

Desde la perspectiva del estudio de la MiPyME, señala un camino a explorar en cuanto a los criterios de estratificación de las empresas: si bien el número de empleados ya no es un criterio que por sí mismo pueda definir qué empresas forman parte del conjunto de la MiPyME, sigue siendo relevante, en particular si se combina con otros criterios como el de ventas (ya incluido en la definición de MiPyME actualmente vigente en México), y con un indicador que exprese su posición de capacidades, en que se recojan los efectos del perfil de los equipos de gestión, de la intensidad tecnológica, etc. La construcción de dicho indicador es un reto importante en términos de conseguir un nivel de simplicidad que permita su uso en estudios de corte cuantitativo, y en este trabajo no tenemos respuesta para eso, pero expresa un enigma a resolver, necesario para el avance de la disciplina.

Desde ambas perspectivas, el uso de la Teoría de Recursos y Capacidades en el análisis de la MiPyME parece adecuado, pero conlleva algunos retos técnicos que es importante tener en cuenta si se decide utilizar esta teoría como soporte para explicar el comportamiento de este conjunto empresarial. Se debe tener en cuenta el nivel de análisis óptimo para la realización del estudio. Si bien la teoría se expresa en términos abstractos asociados a los fenómenos estratégicos amplios (como la noción de capacidad misma), en las empresas pequeñas su manifestación es mucho más tangible, se expresa en las características de las personas y en los procesos específicos en que estas participan. En este trabajo se constata que el tratamiento de las capacidades desde la perspectiva de sus microfundamentos resulta relevante para gestionar estas diferencias en el nivel de análisis óptimo para analizar el comportamiento estratégico que se presenta en el estudio de la MiPyME.

Además de las conclusiones a las que hemos llegado como resultado de la investigación realizada, se ha alcanzado un segundo conjunto de conclusiones, de carácter metodológico, que responden a la aplicación pionera de un diseño de estudio de casos modular. Esta propuesta constata que la aplicación de este diseño metodológico es viable para realizar estudios que incluyen un nivel elevado de casos, donde se requiere que los plazos dedicados a la realización de la investigación sean breves, y cuando el equipo de investigación es heterogéneo y se coordina de manera descentralizada.

Esta conclusión tiene que ver con que una de las limitaciones que presenta el uso del diseño tradicional de estudio de casos, es su alto costo en tiempo y también de otros recursos, que limita su potencial de aplicación en la realización de proyectos que requieran un número alto de casos para examinar un fenómeno. Además, se requiere que los equipos de investigación sean muy homogéneos, ya que en el trabajo de campo se suelen presentar situaciones imprevistas que requieren respuestas muy coordinadas. El diseño tradicional de estudio de casos conduce a que las investigaciones sean realizadas por un investigador individual o un grupo pequeño y que para coleccionar el número de casos necesario para contrastar sus hipótesis se deba invertir una gran cantidad de tiempo, a un alto costo personal. Esto limita la posibilidad de abordar estudios de carácter coyuntural. También limita la posibilidad de realizar proyectos que requieren un número elevado de casos para que se aborden todas las dimensiones de un fenómeno complejo como el desempeño estratégico de la MiPyME. Este alto costo es compensado por el nivel de profundidad que se consigue en el análisis del fenómeno y por su contribución al desarrollo del conocimiento.

La irrupción de la crisis generada por la COVID-19 y su impacto en todas las esferas de la vida ha llevado a investigadores de todos los ámbitos a buscar respuestas y soluciones que no pueden esperar a que se completen los largos y tortuosos procesos mediante los cuales se obtiene el apoyo para la realización de un proyecto de investigación, y en este contexto, el diseño de casos modular se constituyó

en una alternativa viable aunque conllevara los riesgos asociados a su carácter pionero.

Este trabajo pone de manifiesto que el diseño modular permite conseguir resultados de investigación que cumplen con los criterios de calidad que se exige en la investigación que se realiza mediante estudio de casos, cualquiera que sea el diseño que se utilice en su realización, y que han sido conseguidos en un tiempo récord, y con recursos muy limitados. Donde además se ha tenido que solventar la dificultad añadida de que el estudio fue realizado en un periodo caracterizado por la necesidad de mantener distancia social como mecanismo de control de la pandemia.

Además de la conclusión general que se obtuvo respecto al uso del estudio de casos modular, se alcanzaron otras que pudieran ser de interés para otros investigadores que quisieran replicar la experiencia.

El uso de un diseño modular para la realización de un estudio de casos se basa en la construcción de un protocolo de instrumentos para la recolección de casos con una estructura estable. Si el protocolo presenta fallos de diseño o no se recolecta la evidencia en los términos establecidos, se pierden muchos de sus potenciales. La clave de la calidad de un estudio de casos modular se encuentra en su protocolo y todo el tiempo y esfuerzo que se realiza en su construcción se encuentra justificado. Por otra parte, una vez que estos soportes para la investigación han sido construidos, su potencial de reutilización (con los debidos ajustes a los objetivos del estudio en que se utilizarán) es alto, lo cual permite la replicación del estudio en otros contextos y también el bricolaje de los casos siguiendo diversas pautas.

En cuanto al equipo de investigación, la aplicación de este diseño permite que el equipo de investigación pueda ser mucho más grande y heterogéneo que en un estudio con diseño tradicional, y aún que se coordine de forma descentralizada, pero los acuerdos deben ser claros, en particular en la gestión de la evidencia colectada. Una característica de este estudio en particular fue la participación de estudiantes de posgrado como parte del equipo de investigación. Su participación en el trabajo requirió de la realización de diversas

actividades de preparación y acompañamiento, pero el resultado fue positivo. La experiencia marca una pauta a explorar en la formación de investigadores.

En cuanto al bricolaje de los casos mediante el uso de índices, esta forma de comparar los casos permite la gestión de conjuntos grandes sin el riesgo de desviaciones cognitivas, ya que se basa en criterios claros. Es importante para que el ensamblaje del análisis conjunto de los casos dé buenos resultados que la construcción de los índices se soporte en métricas muy bien definidas.

Limitaciones y ampliaciones futuras

Una de las limitaciones de este estudio, que es común a los reportes de investigación que se generan mediante estudio de casos, es la asimetría entre el enorme volumen de evidencia colectada y el espacio disponible para su exposición. En este libro las narrativas donde se exponen los casos debieron limitarse y centrarse en los aspectos comunes entre casos que se trataba de comparar. Esta decisión se tomó con la intención de centrar el análisis en el objetivo de la investigación, y facilitar la comparación del comportamiento de cada caso individual respecto a las tendencias observadas en el análisis conjunto. Centrar la atención en las tendencias comunes ha dejado fuera de foco una gran cantidad de evidencia presente a nivel individual.

La gestión de la evidencia no utilizada es una cuestión que merece de mayor atención en estudios futuros, en particular porque el diseño de estudios modular cuenta con un alto potencial de escalabilidad y replicación. En la medida que el estudio modular es más grande en cuanto a su número de casos o que ha sido replicado en otros contextos, el potencial analítico de la evidencia no utilizada aumenta.

En cuanto a los hallazgos de este trabajo, una de sus limitantes es que las empresas seleccionadas sean maduras, ya que tienen promedios de edad de más de diez años, lo que puede sesgar el análisis hacia

las estrategias que adoptan empresas que ya han tenido experiencias previas de crisis económicas o entornos inestables.

Este sesgo puede ser útil para comprender las estrategias de tipo normativo, es decir, cuáles deberían ser las buenas prácticas implementadas por empresas jóvenes, basadas en hechos de empresas maduras que han logrado adaptarse a los entornos de la COVID-19. En este sentido, el análisis es muy amplio, debido a que se han documentado diversas posibilidades de respuesta de una MiPyME ante el cambio institucional.

Uno de los objetivos planteados en este trabajo fue explorar las consecuencias en la MiPyME de un fenómeno que por su dimensión y alcance excede cualquier situación previa, como es el cierre temporal de actividades legales por motivos no económicos. En la mayor parte de los casos analizados no se presentó un cierre completo de actividades por un tiempo significativo, sino formas más limitadas de cierre, motivo por el cual no se dispone de evidencia suficiente para cumplir con este objetivo. De hecho, para explorar las consecuencias de las medidas más restrictivas de control sanitario sobre las empresas durante la pandemia, en estudios futuros será necesario revisar casos de empresas que hubieran cerrado su actividad definitivamente a consecuencia de la pandemia, ya que ese es el efecto potencial previsible.

Algunas áreas de oportunidad en próximas aplicaciones de estudios de caso modular están relacionadas con una mejor capacitación para los participantes noveles del equipo de investigación del estudio de casos, ya que en el presente estudio, si bien se prestó capacitación y retroalimentación para solventar dudas sobre la interpretación y/o captura de la información, en este ámbito se identificaron carencias. En cualquier caso, estas enseñanzas contribuirán a la formación de jóvenes investigadores y señalan la importancia de trabajar de la mano de un equipo de investigación maduro.

Sobre los instrumentos, el equipo de investigación responsable de esta investigación ha tenido ya, desde hace más de tres años, diversos debates sobre las temáticas que debieran ser abordadas sobre

los estudios de caso de tipo modular, en este sentido se han retomado cuestiones como las capacidades tecnológicas y empresariales, no obstante, hay otros temas que podrían ser abordados con esta estrategia, como los procesos de internacionalización de la empresa. Este tema quedó fuera en este trabajo, dadas las limitaciones que se enfrentaron al momento de diseñar el estudio, pero se constató que es una cuestión relevante en la respuesta estratégica de la MiPyME ante la COVID-19, dadas las interrupciones en las cadenas de suministro documentadas en algunos de los casos y en los resultados obtenidos por el ITC señalados en el capítulo 1.

La crisis de la COVID-19 es uno de los grandes problemas que enfrenta el mundo. La reactivación de la economía es uno de los retos que debemos enfrentar y para ello contribuir al análisis del comportamiento de la MiPyME frente a las crisis puede ser una cuestión clave. Por este motivo, en este trabajo se consideró que se debía manejar la información y los métodos de análisis utilizados con la máxima transparencia posible, a fin de facilitar la replicación del estudio en otros contextos para que otros grupos de investigación afines puedan aplicar algunas de las soluciones que se desarrollaron. Por este motivo se prestó gran atención a describir cómo fue realizada la construcción de los índices de nivel de uso de tecnología, de innovación y de capacidades, así como el método utilizado en su cálculo.

Referencias

- Fong-Reynoso, C. (2005), *La Teoría de Recursos y Capacidades: Fundamentos Microeconómicos*, México, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- (2017), “Las teorías de la ventaja competitiva”, en C. Fong Reynoso, *Competitividad e internacionalización de la PyME en México. Análisis sectorial y empresarial*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Fong-Reynoso, C.; Flores-Valenzuela, K. E. & L. M. Cardoza-Campos (2017), “La Teoría de Recursos y Capacidades: un análisis bibliométrico”, *Nova Scientia*, 9(19), pp. 411-440. Disponible en: <https://doi.org/10.21640/ns.v9i19.739>.

Respuesta estratégica de la MiPyME ante la crisis de la COVID-19: un estudio de casos modular
se terminó de editar en 2020
en las oficinas de Ediciones de la Noche

www.edicionesdelanoche.com



Este libro analiza la respuesta estratégica de la MiPyME ante el nuevo entorno institucional resultado de la pandemia causada por la COVID-19 y la recesión económica consecuente. Se aborda cómo las características de este tipo de empresas afectan su comportamiento estratégico ante una crisis para mantener el modelo de negocio seguido, suspender su actividad (al menos temporalmente), o transitar a formas innovadoras más intensivas en el uso de tecnología. Se busca contribuir al debate de alternativas para propiciar la recuperación de la economía en el escenario post-pandémico en México.

Los hallazgos que se presentan son resultado del proyecto “Respuesta Adaptativa de la PyME ante el cambio institucional” del CA-UDG-503 “Estudios Sobre la PyME”. El libro incluye 15 casos de empresas mexicanas elaborados por estudiantes de la Maestría en Negocios y Estudios Económicos (PNPC). Esta obra fue posible gracias al apoyo del CONACyT y la Universidad de Guadalajara, a través de la División de Economía y Sociedad con recursos concurrentes de la Plataforma Economía de Jalisco COVID-19, del CUCEA.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

ISBN 978-607-571-027-3



9 786075 710273