



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

*Evaluación de las estrategias implementadas por las
micro y pequeñas empresas de Chetumal Quintana
Roo que permanecieron en el mercado durante la
pandemia de COVID-19*

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

PRESENTA

JADE AMAIRANI AGUILAR ISIDRO

DIRECTOR DE TESIS

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

ASESORES

DR. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO

DRA. JUANA EDITH NAVARRETE MARNEOU

DR. FREDY ISMAEL GONZÁLEZ FONSECA

DRA. ROSA ISELA FERNÁNDEZ XICOTENCATL





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

DIVISIÓN DE ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y MERCADOTECNIA

TESIS ELABORADA BAJO LA SUPERVISIÓN DEL
COMITÉ DE TESIS DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA Y
APROBADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL
GRADO DE:

**MAESTRA EN GESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL**

COMITÉ DE TESIS

Director: Dr. Oscar Lozano Carrillo

A blue ink signature of Oscar Lozano Carrillo.



Asesor: Dr. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

A black ink signature of Edgar Alfonso Sansores Guerrero.

Asesor: Dra. Juana Edith Navarrete Marneou

A black ink signature of Dra. Juana Edith Navarrete Marneou.

Asesor: Dr. Fredy Ismael González Fonseca

A black ink signature of Dr. Fredy Ismael González Fonseca.

Asesor: Dra. Rosa Isela Fernández Xicotencatl

A black ink signature of Dra. Rosa Isela Fernández Xicotencatl.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

Carta de Cesión de Derechos

En mi calidad de autor(a) de la Tesis titulada "Evaluación de las estrategias implementadas por las micro y pequeñas empresas de Chetumal Quintana Roo que permanecieron en el mercado durante la pandemia de COVID-19", presentada para obtener el título de Maestra en Gestión y Desarrollo empresarial, es de mi plena voluntad:

- Autorizar a la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo para que se encargue de la divulgación científica total o parcial de esta obra, en formato impreso o digital, sin limitación en el tiempo, por los medios que dicha institución decida, y con fines educativos o académicos exclusivamente.
- Aceptar que los lectores puedan descargar, almacenar, copiar y distribuir gratuitamente la versión final aprobada de la Tesis, siempre y cuando se realice sin fines comerciales, no se generen obras derivadas y se mencione la autoría de la obra.
- Reutilizar la versión final aprobada de la Tesis con propósitos educativos o académicos y a publicar la obra, en formato impreso o digital, siempre y cuando no se generen nuevos derechos que impidan a la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo continuar con la divulgación científica de la obra.
- Aceptar que, si la Tesis es publicada con fines comerciales, esta no debe denotar, contener, insertar o incluir en ninguna parte interna o externa de la publicación el escudo, emblema, logotipo o nombre de la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo. En caso contrario, debo obtener previamente la autorización por escrito del representante legal de la Universidad.
- Ingresar al repositorio que me indique el Área de Biblioteca del Campus al que pertenezco el archivo final de mi trabajo de titulación en el formato que se me solicite.
- Autorizo en este acto a la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo para que difunda mi información personal, tales como mi nombre y/o seudónimo, correo electrónico en la plataforma utilizada por la Institución, por lo que, la eximo de cualquier responsabilidad y/o futura reclamación presente por la protección de datos personales señalados en la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados.

Chetumal, Quintana Roo, a 21 de agosto de 2023

Firma

Jade Amatrani Aguilar Isidro





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE QUINTANA ROO

Declaración de Originalidad

Chetumal Quintana Roo, a 21 de agosto de 2023

En mi calidad de autor(a) de la Tesis titulada "Evaluación de las estrategias implementadas por las micro y pequeñas empresas de Chetumal Quintana Roo que permanecieron en el mercado durante la pandemia de COVID-19", que presento para obtener el título de Maestra en Gestión y Desarrollo Empresarial, declaro bajo protesta de decir verdad que:

Esta Tesis es original e inédita, de mi propia autoría intelectual.

Si bien contiene parcialidades del contenido de obras, las mismas son citadas y respaldadas en el reconocimiento del derecho moral de los autores; por lo que no es una traducción ni una versión mejorada de otro documento publicado o aún sin publicar.

No ha sido utilizada anteriormente para obtener algún grado académico, ni ha sido publicado por cualquier medio.

En todas las citas y las paráfrasis que utilizo, identifico las fuentes originales e incluyo las referencias completas en el apartado correspondiente.

Identifico la procedencia de las tablas y figuras (gráficas, mapas, diagramas, esquemas ilustraciones, arte digital, fotografías u otros) previamente publicadas, reconociendo el derecho moral de los autores.

Todos los contenidos de esta Tesis están libres de cualquier violación en materia de derechos de autor, por lo que asumo la responsabilidad de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo.

Reconozco que la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo no comparte necesariamente las afirmaciones que en esta Tesis se plantean.

Firma Autor/a

Jade Amairani Aguilar Isidro

Chetumal Quintana Roo 22 de septiembre de 2023

LIC. CRISTINA CAAMAL PÉREZ
RESPONSABLE DEL ÁREA DE TITULACIONES

Por este medio me dirijo a usted para solicitar que no me sea aplicado de forma retroactiva el actual Reglamento de Titulaciones en lo que respecta al antiplagio, ya que la División de Administración Turística y Mercadotecnia a la que pertenece la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial de la cual egresé no cuenta con una plataforma antiplagio para poder evaluar la tesis titulada "Evaluación de las estrategias implementadas por las micro y pequeñas empresas de Chetumal Quintana Roo que permanecieron en el mercado durante la pandemia de COVID-19" de mi propia autoría, el cual es un requisito necesario para que mi trabajo pueda ser incorporado a la plataforma RISISBI de la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo.

Sin más por el momento, espero su amable respuesta.

ATENTAMENTE


Jade Amairani Aguilar Isidro
Matrícula 2130367



Agradecimientos

Principalmente quiero agradecer a Dios y a la vida por permitirme llegar donde estoy ahora. Así mismo agradezco a los pilares importantes para la conclusión de esta tesis; A los empresarios que me abrieron las puertas de sus establecimientos y permitieron que sus experiencias sean plasmadas en este documento; Al Dr. Oscar Lozano Carrillo quien a través de sus conocimientos fue quien me orientó para el desarrollo de esta tesis. Y, por último, a mis asesores quien con su apoyo se logró mejorar mi trabajo.

También quiero agradecer al Dr. Edgar Sansores Guerrero quien me orientó en estos dos años de la maestría, porque con su apoyo y confianza logré salir de la zona de confort y enfrentar nuevos retos. A mi Esposo Maximiliano Ley quien me motivó a seguir estudiando y crecer profesionalmente; y a mi familia, quienes siempre me apoyan y motivan a ser mejor.

Resumen

En México las Micro y pequeñas empresas son muy importantes para el desarrollo de la región, pues son las principales generadoras de empleo. Sin embargo, durante la pandemia de COVID-19 las pequeñas empresas fueron las que mayores afectaciones tuvieron debido a su fragilidad en el sistema económico. Muchas empresas cerraron a causa de la suspensión de actividades no esenciales y por la disminución en la producción, el empleo, y en sus ingresos, sin embargo, otras permanecieron en el mercado a pesar del entorno que estaban viviendo. Por lo que en esta investigación se determinaron cuáles fueron las estrategias empresariales más eficientes durante la pandemia de COVID-19, a través del estudio de las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, a fin de otorgar a las empresas herramientas de conocimiento para enfrentar una contingencia.

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, por lo que los datos se obtuvieron a través de entrevistas semiestructuradas a 10 empresas del sector restaurantero como objeto de estudio. Las entrevistas estaban conformadas por alrededor de 29 ítems distribuidos en 7 secciones. Se llevó a cabo un análisis de discurso en donde se encontraron 10 hallazgos importantes y se concluyó que durante la pandemia las estrategias más eficientes fueron cuatro; 1) La implementación de servicio a domicilio a través del outsourcing con empresas de motoservicio. 2) La potencialización de las redes sociales. 3) La adaptabilidad empresarial. 4) La gestión de los recursos financieros, humanos y operativos.

Palabras clave: COVID-19, Empresas (H39), Eficiencia(H21), Estrategia empresarial (L1), Toma de decisiones (D81), Comportamiento de la empresa (D21).

Contenido

Introducción.....	10
Planteamiento del problema	12
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Pregunta general	15
Preguntas específicas.....	16
Justificación.....	16
Capítulo 1	18
Marco teórico.....	18
1. MIPYMES.....	18
1.1. Clasificación	21
1.2. Adaptabilidad de la pequeña empresa	22
1.3. Importancia de las pequeñas empresas	23
2. COVID-19.....	24
2.1. El virus.....	24
2.2. Principales afectaciones de la pandemia de COVID-19 en las micro y pequeñas empresas.	25
2.3. Cambios de las estrategias empresariales en las micro y pequeñas empresas causadas por la pandemia de COVID-19	28
3. ESTRATEGIA	29
3.1. Definición	29
3.2. Pensamiento estratégico.....	32
3.3. La importancia de la determinación de las estrategias.....	33
Capítulo 2	35
Metodología.....	35

Capítulo 3	38
Resultados.....	38
1. Descripción del estudio de caso.....	38
2. Análisis de los resultados	38
2.1. Planeación estratégica.....	38
2.2. Afectaciones por la pandemia de COVID-19	39
2.3. Estrategias implementadas durante la pandemia de COVID-19.....	40
2.4. Adaptabilidad.....	44
Conclusiones.....	45
Reflexiones finales	47
Referencias	49

Tablas

Tabla 1. Características de la pequeña empresa según autores	19
Tabla 2. Clasificación de las MiPymes (Diario Oficial de La Federación, 2009).....	22
Tabla 3. Definición de estrategia según diferentes autores.	30
Tabla 4. Duración de entrevistas	36
Tabla 5. Descripción de los casos de estudio	38

Ilustraciones

Ilustración 1. Ciclo estratégico organizacional.....	32
Ilustración 2. Principales afectaciones por la pandemia de COVID19.	40
Ilustración 3. Principales estrategias.	43

Introducción

Durante la pandemia de COVID-19 el mundo entero enfrentó dificultades en diferentes ámbitos, principalmente en el sector de la salud y el sector económico.

De acuerdo con Sánchez & Nava, (2020) la pandemia originó grandes afectaciones en el sector empresarial, cambios en los patrones de consumo, crisis económica, una reconfiguración comercial mundial y profundos cambios sociales. Así mismo, el hecho de que la situación fuera abrupta ocasionó que las empresas no pudieran diseñar un portafolio de acciones inmediatas o estratégicas; sino todo lo contrario, sus decisiones fueron resultados de la intuición y realizaron procesos poco estructurados.

Las empresas vivieron situaciones de crisis por un periodo largo de tiempo, cambiaron las reglas del juego y su contexto se volvió completamente diferente. Heredia & Dini, (2021) menciona que se implementaron un total de 180 medidas de apoyo en 9 países de América Latina. Estas medidas tenían como objetivo mantener la liquidez a corto plazo, fomentar la producción de bienes y servicios y facilitar el acceso a crédito. Algunos de los apoyos eran la postergación de pagos (servicios básicos, cargas tributarias, contribuciones patronales y obligaciones crediticias). Así como también se implementaron normas para limitar los despidos, flexibilidad en la jornada laboral, simplificación de trámites para emprendimientos y líneas de crédito especiales como fondos de garantía. Sin embargo, de esas 180 medidas implementadas en 9 países de América latina solo 10 de ellas se implementaron en México.

De marzo a agosto 2020 en México se implementaron un total de 667 programas y acciones sociales estatales. Estas acciones se desarrollaron principalmente por la Secretaría de Economía, Secretaría de Finanzas, Sistema Estatal para el Desarrollo Integral de la Familia y la Secretaría de Desarrollo Social. Los principales apoyos otorgados fueron en especie, monetarios, incentivos fiscales y créditos. Para las Micro y pequeñas empresas (MiPymes) se otorgaron 104 incentivos enfocados en otorgar créditos, ajustar las temporalidades de pago, suspensión de impuestos y otros beneficios fiscales; siendo Yucatán, Colima, San Luis Potosí y Michoacán quien implemento el mayor número de programas con 20, 11,10 y 10 respectivamente (Cárdenas et al., 2021).

Sin embargo, en Quintana Roo se implementaron solamente 4; dos para el otorgamiento de créditos a MiPymes, uno para el subsidio al empleo y otro para incentivos fiscales, como la condonación al impuesto sobre nómina (Cárdenas et al., 2021). Además, estos apoyos fueron otorgados en el periodo más fuerte de la pandemia, por lo que al término las instituciones fiscalizadoras como el Sistema de Administración Tributaria (SAT) y el Instituto de Seguridad Social (IMSS) continuaron cobrando y en ningún momento condonaron o difirieron alguna obligación a los contribuyentes, manteniendo los cobros habituales (Hernández et al., 2022).

Debido al contexto que enfrentaron las empresas en Quintana Roo por el poco apoyo brindado por parte del gobierno, se vieron obligadas a tomar acciones que les ayudaran a permanecer en el mercado. Por consiguiente, tuvieron que tomar decisiones difíciles, reestructurar sus objetivos, e implementar estrategias nuevas, que les ayudaran a enfrentar la pandemia por COVID-19. A causa de la situación sus estrategias fueron dinámicas ya que partieron de variables no consideradas. Por lo tanto, cada empresa implementó diferentes estrategias dinámicas partiendo de su situación personal, las cuales no han sido identificadas, ni analizadas para saber que tan eficientes fueron.

Dada la situación, surge el interés en conocer el contexto social y profundizar la indagación desde la perspectiva socioecológica, para analizar y entender la situación de cómo se abordó la gestión estratégica, la innovación, los procesos y la toma de decisiones durante la pandemia de COVID-19.

Así mismo, la presente investigación tiene como objetivo; determinar las estrategias empresariales más eficientes que fueron implementadas durante la pandemia por las MiPymes del sector restaurantero. Tiene como finalidad dejar un antecedente de lo que hicieron las empresas estudiadas durante este periodo de tiempo, y con esto ayudar a futuros empresarios que no hayan vivido algo similar a prepararse por si algo parecido vuelve a suceder.

En el primer Capítulo de la investigación se presenta el marco teórico, dividido en 3 temas; como primer tema se aborda la pequeña empresa, el cual está conformado principalmente por la definición, su clasificación, la adaptabilidad y su importancia. El segundo tema habla sobre el COVID-19, el virus y las principales afectaciones de la pandemia en las pequeñas

empresas; y como último tema se plantea la estrategia, partiendo de su definición y su importancia. En el segundo capítulo se menciona la metodología utilizada para la investigación, y por último se presentan los resultados obtenidos.

Planteamiento del problema

En el año 2019 en Wuhan china apareció una enfermedad nombrada COVID-19, esta enfermedad se propagó y llegó a México en febrero de 2020 (Escudero et al., 2021). De acuerdo con la (OMS, 2022) el COVID-19 es una enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2. Es una enfermedad transmitida de humano a humano por contacto mediante secreciones respiratorias. Fue determinada como pandemia el 11 de marzo de 2020, debido a que hubo una gran cantidad de muertes en diferentes partes del mundo causadas por esta enfermedad (Escudero et al., 2021).

Debido a la pandemia se establecieron acciones para evitar la propagación de la enfermedad, principalmente la suspensión de actividades económicas no esenciales. Hubo afectaciones en la producción, el empleo, y en la generación y distribución de ingresos (Dávila & Valdés, 2020)

La economía del mundo se vio afectada. En el año 2020 Estados Unidos (EE. UU), uno de los países más fuertes económicamente tuvo quiebras empresariales y disminución de su inversión privada. También se vio afectado por la disminución de sus capacidades productivas y menor integración en sus cadenas de valor y el capital humano. Así mismo, en los primeros cinco meses del 2020 las importaciones y las exportaciones de bienes y servicios disminuyeron. De marzo a abril de 2020 la producción industrial bajó un 12.7%; y las ventas al por menor tuvieron una disminución del 14.7% al 8.2%. Las empresas se endeudaron por lo que al menos 722 empresas estadounidenses solicitaron protección por quiebra. Por lo que en abril del 2020 EE. UU perdió 21 millones de puestos de trabajo, principalmente en los sectores de servicio de esparcimiento y hostelería. Por consiguiente; la tasa de desempleo paso del 4.4% al 14.7% (CEPAL, 2020).

EE. UU era un país fuerte económicamente sin embargo tuvo grandes afectaciones, por lo que Latinoamérica debido a la fragilidad de su sistema económico y de salud tuvo que enfrentar un mayor impacto. En Latino América las principales actividades afectadas fueron hoteles, el comercio, restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones y servicios

en general. En muchos países como Ecuador, Brasil, Salvador y Venezuela tuvieron problemas como la disminución del Producto Interno Bruto (PIB), y el incremento del desempleo (Useche et al., 2020).

De acuerdo con Maldonado & Hernández, (2020) debido al paro de las actividades económicas, en México se enfrentó una crisis de oferta, de demanda y una crisis financiera. Así mismo en el año 2020 se vio afectado el Producto Interno Bruto (PIB) y por consiguiente muchos sectores económicos tuvieron grandes pérdidas, principalmente el sector turístico, teniendo una disminución del 78.5% de llegada de turistas, lo cual ocasionó que los restaurantes cerraran y enfrentaran problemas de liquidez y pérdida del capital humano (de la Cruz & May, 2021).

Otras de las industrias que tuvieron mayores afectaciones fueron; la industria de fabricación de equipos de transporte, la fabricación de maquinaria, equipo y accesorios, la petroquímica, las industrias de plástico y el hule, así como también los servicios inmobiliarios, teniendo pérdidas que van desde los 100 a los 700 mil millones de pesos aproximadamente (Dávila & Valdés, 2020).

Debido a la gran pérdida económica causada por la pandemia, en todos los sectores se tuvieron que implementar diferentes acciones para permanecer en el mercado. Por ejemplo; los restaurantes de diferentes partes del mundo tuvieron que realizar adaptaciones drásticas, enfocándose en la oferta de servicios para llevar, además, realizaron modificaciones en su estructura, hicieron adecuaciones en el servicio, pasaron de ofrecer sus servicios en lugares cerrados a lugares abiertos y solo permitían la mitad de su capacidad instalada, así mismo tuvieron que adoptar altos estándares de seguridad y limpieza para dar confianza a sus clientes (Sánchez & Nava, 2020).

Empresas como International Airlines Group (IAG), PEMEX, El Puerto de Liverpool Sab de CV, Fibra Hotel y Grupo IAMSVA VIVA AEROBUS, implementaron estrategias como incrementación del capital, importación, incrementación de presencia en canales digitales, disposición de líneas de crédito revolvente, uso de la reserva de caja, transformación de las políticas de venta e invirtieron en sus servicios en línea (Nieto & Cabrera, 2021).

Todas las empresas tuvieron afectaciones a pesar de tener una estructura sólida, sin embargo, las empresas con menores dimensiones tuvieron mayores afectaciones y posiblemente con

mayor impacto en ellas, dado que tuvieron que enfrentarse a una pérdida en la demanda de sus productos y servicios, la cual, no todas pudieron afrontar, por lo que muchas empresas decidieron cerrar (Sánchez & Nava, 2020).

Un estudio realizado en Hermosillo Sonora determinó que los empresarios de las MiPymes tuvieron que implementar estrategias de gestión debido a la pandemia, tales como la inyección de financiamiento, renegociación de deudas, uso de TIC's para llegar al mercado, cambios de modelo de negocio, alianzas con otras empresas similares, disminución de precios y reducción o despido de personal (Heredia et al., 2020).

La implementación de estrategias se dio como un único propósito, permanecer en el mercado, enfrentando las adversidades que la pandemia provocó. Sin embargo, cada empresario formuló las estrategias que en su momento consideraron correctas, es decir improvisaron ante la situación. Por lo cual, los antecedentes que existen sobre las estrategias que se implementaron son de manera muy genérica, realmente no se habla desde la experiencia del empresario, de lo que conllevó afrontar la situación y lo que fue tomar decisiones en ese momento.

Así mismo, se dice fácil que para enfrentar una pandemia se deben implementar estrategias, pero nadie habla de cómo implementarlas, que acciones realizar y cómo llevarlas a cabo.

De acuerdo con el censo de INEGI, (2022) en Quintana Roo hay 66 mil 311 unidades económicas, de las cuales 64 mil 881 empresas corresponden a micro y pequeñas empresas. Existiendo sólo 9 mil 617 micro y pequeñas empresas en Chetumal Quintana Roo. Sin embargo, en el periodo de mayo 2019 a septiembre de 2020, el 31.47% de las microempresas y el 38.23% de las Pymes, cerraron definitivamente (INEGI, 2020), Causando así un impacto negativo para el sector económico en Quintana Roo.

A pesar de que hubo una gran pérdida de negocios, en Quintana Roo el 61.77 % de las MiPymes lograron permanecer en el mercado (INEGI, 2022). Sin embargo, se desconoce cuáles fueron las estrategias que implementaron los empresarios para lograr su permanencia.

Es importante mencionar que frente a una situación de esta magnitud la implementación de estrategias es fundamental (Heredia et al., 2020). Por lo cual, es necesario identificar cuáles fueron las estrategias empresariales que se implementaron durante la pandemia de COVID-19, cuáles fueron los resultados obtenidos y cuáles estrategias fueron las más eficientes, para

que con ello se tenga una base sólida de cómo se enfrentó la pandemia de COVID-19 en Chetumal Quintana Roo.

El identificar cuáles fueron las estrategias más eficientes permite a los empresarios tener herramientas de conocimiento, para que cuando se presente otra situación similar se puedan tomar mejores decisiones y con ello evitar el cierre definitivo de empresas.

La presente investigación tiene como objetivo lo siguiente:

Objetivo general

Determinar las estrategias empresariales más eficientes durante la pandemia de COVID-19, a través del estudio de las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, a fin de otorgar a las empresas herramientas de conocimiento para enfrentar una contingencia.

Objetivos específicos

- Identificar las estrategias empresariales que fueron implementadas durante la pandemia, en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.
- Analizar las estrategias empresariales en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, de acuerdo con los beneficios obtenidos.
- Describir las estrategias empresariales más eficientes implementadas durante la pandemia de COVID-19, en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo.

Para lograr dicho objetivo es necesario contestar las siguientes preguntas.

Pregunta general

¿Cuáles fueron las estrategias empresariales más eficientes que implementaron las micro y pequeñas empresas durante la pandemia de COVID-19 en la ciudad de Chetumal Quintana Roo?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles fueron las estrategias empresariales que se implementaron durante la pandemia de covid19, en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal Quintana Roo?
- ¿Cuáles fueron los resultados obtenidos de las estrategias empresariales implementadas por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal, durante la pandemia de covid19?
- ¿Cuáles estrategias empresariales implementadas por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Chetumal durante la pandemia fueron eficientes?

Justificación

Esta investigación tiene como finalidad, identificar, analizar y describir las estrategias empresariales más eficientes implementadas por las micro y pequeñas empresas de Chetumal Quintana Roo. De esta forma se brinda a los empresarios y futuros emprendedores, herramientas de conocimiento sobre la importancia de contar con estrategias eficientes que ayuden a enfrentar una contingencia, evitando así el cierre de empresas a causa de factores externos no controlables.

Esta investigación busca lograr la permanencia en el mercado de las micro y pequeñas empresas. Con ello se promueve, el emprendimiento, la innovación, el empleo para mujeres y hombres y disminuye la cantidad de jóvenes que no cuentan con empleo. Así mismo se fomenta la formalización y el crecimiento de las MiPymes, por consiguiente, se puede lograr aumentar significativamente la contribución al producto interno bruto.

Tiene como propósito abordar la línea de investigación denominada “Gestión administrativa, mercadológica y financiera de empresas” como parte de la Maestría en Gestión y Desarrollo Empresarial. La cual involucra la gestión estratégica, Innovación, procesos y toma de decisiones. Además, adopta un enfoque socioecológico que de acuerdo con CONACYT, (2022) permite analizar y comprender sistemas complejos, dinámicos y evolutivos (CONACYT, 2022).

Para esta investigación se abordan dos objetivos de desarrollo sostenible (ODS), los cuales son; el objetivo ocho “Trabajo decente y crecimiento económico”, debido a que, al identificar las estrategias empresariales implementadas durante la pandemia, se tienen los conocimientos para que las empresas logren permanecer en el mercado a pesar de una situación de crisis. También aborda el objetivo nueve que lleva por nombre “industria, innovación e infraestructura”, debido a que se analizan y se determinan nuevas estrategias empresariales (ONU, 2019).

De acuerdo con los datos estadísticos de INEGI, (2022), En la ciudad de Chetumal Quintana Roo existen 9 mil 617 micro y pequeñas empresas, por lo tanto, permite poder llevar a cabo la investigación, la cual estará enfocadas principalmente a empresas de la ciudad que permanecieron en el mercado durante la pandemia, debido a que se busca identificar y analizar las estrategias que se implementaron durante este periodo.

Se eligió al sector restaurantero debido a que como mencionan de la Cruz & May, (2021) y Sánchez & Nava, (2020), el sector restaurantero tuvo mayores afectaciones económicas debido la reducción turística y la disminución de sus ventas. Así mismo al no ser actividades esenciales tuvieron que cerrar temporalmente y obedecer las restricciones impuestas por el gobierno.

Se decidió realizar una investigación cualitativa, en virtud de que se necesitaba profundizar en el tema, cosa que se construye accediendo a la variedad de la experiencia y percepciones de diferentes sujetos, algo que no se podría realizar a través de una investigación cuantitativa, dado que realizar mediciones rigurosas impide el surgimiento de nuevas categorías analíticas que permitan reflexionar los conflictos ocultos (Varela Ruiz et al., 2016). A causa de esto se considera que la investigación cualitativa es la mejor opción para realizar esta investigación, ya que nos ayuda a profundizar y adentrarnos al objeto de estudio.

Capítulo 1

Marco teórico

1. MIPYMES

Las empresas han existido desde muchos años atrás y se da por entendido su definición, pero ¿realmente se sabe que es una empresa?, ¿se conoce realmente a que se refiere cuando se habla de pequeñas empresas?, para poder comprender el suceso, o bien, para poder comprender que es lo que se estudiará en esta investigación es importante definir el término.

Lozano, (2007) define las pequeñas empresas como “la pequeña colectividad con pocos miembros, ordenada, la cual busca alcanzar diferentes objetivos internos y externos soportándose en un sistema funcional de normas e instituciones de diversas naturalezas”. Así mismo, Suarez, (2001) dice que: “la Pequeña empresa es toda aquella dirigida por su propietario y que no es dominante en su sector.”

La definición de la pequeña empresa es heterogénea, por lo tanto, existen diferentes perspectivas de su definición. Las distintas formas de gestión contribuyen a que su definición no sea concisa y clara, por tal motivo, más que definir las es importante analizar sus características.

Una de las características principales de la pequeña empresa es que surgen por la falta de oportunidades laborales con la finalidad de poder generar ingresos que les ayuden a subsistir, por lo cual quienes deciden emprender son personas desempleadas, recién egresadas o sin experiencia (Suarez, 2001).

Las pequeñas empresas en México tienden a ser empresas familiares, que son dirigidas por una sola persona, quien planea, organiza, controla y dirige la empresa, por lo que continuamente encontramos reunidos en una persona las figuras de: emprendedor, empresario, empleador y propietario, siempre haciendo referencia al fundador/dirigente de una empresa lucrativa (Romo, 2003).

De acuerdo con Pomar & Rivera, (2001) y de la Rosa, (2000) las características que relacionan a las pequeñas empresas se centran en el empresario/propietario, la mano de obra,

administración, financiamiento, tecnología, costos, calidad y mercado, las cuales se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Características de la pequeña empresa según autores

Pequeña empresa		
características	Pomar & Rivera, (2001)	de la Rosa, (2000)
Empresario/propietario		El empresario es “todólogo” o multifuncional, concibe a la capacitación como un gasto, trabaja individualmente y no ve como opción agruparse con otros socios, así mismo, percibe sus fórmulas como las mejores y no acepta que nadie le ayude a mejorarlas.
Mano de obra	Tienen personal no calificado y salarios bajos, alta rotación del personal, y los trabajadores son personas de la propia familia.	Tienen un alto índice de rotación debido a cuentan con fuerza de trabajo no calificada, su nivel de remuneración es baja e incumplen con la legislación laboral.
Administración/Gestión	La mayoría de las pequeñas empresas no cuentan con una planeación estratégica, la toma de decisiones se centra en una sola persona y quienes dirigen son los dueños, que en muchos casos no cuentan con una preparación académica,	Prevalece la idea de la empresa familiar y por lo mismo, tienen mayores conflictos internos, cuentan con estructuras planas y no tienen sistemas de administración modernas. Así mismo, desconocen de las leyes y reglamentos que norman su actividad, por lo que operan informalmente (evaden impuestos).
Financiamiento	Debido al tamaño de operación de las pequeñas empresas, es muy difícil que cumplan con los requerimientos crediticios y, por consiguiente; es difícil que tengan	Se caracterizan por utilizar como capital el ahorro familiar y es común que enfrenten problemas de financiamiento debido a la falta de garantías, avales y proyectos de inversión poco atractivos.

	acceso a ellos, por lo que se ven limitadas o pagan intereses elevados.	
Tecnología	Las pequeñas empresas tienen escaso desarrollo tecnológico, pero tienen flexibilidad en sus procesos productivos, cuentan con muy poca capacitación o no la tienen, la innovación se da por la necesidad de realizar ciertas actividades por lo que terminan adaptando los recursos materiales que tienen.	Cuentan con tecnología obsoleta, utilizan maquinaria y equipo de origen nacional, sin embargo, tienen capacidad de innovación y creatividad en los procesos y productos.
Costos	Tienden a disminuir costos al no darle a los trabajadores todas las prestaciones de ley, sin embargo, sus costos de materia prima son altos por que trabajan en menores cantidades.	Producen con relativamente altos costos de producción y elevados gastos de operación, sin embargo, tienen bajo consumo de energía.
Calidad		No consideran las normas y estándares establecidos a nivel internacional para los procesos productivos.

Nota: elaboración propia con información tomada de Pomar & Rivera, (2001) y (de la Rosa, 2000).

Las pequeñas empresas tienen características muy amplias pues se comportan de manera distinta, por lo que al conocer sus características permite que se facilite su definición. Julien, (1998) centra su definición de pequeña empresa en el tamaño, medido por los trabajadores, el tipo de sector, el tipo de mercado, el poder centralizado o descentralizado y por la dependencia, es decir alta independencia o dependencia total, también por la estrategia, que va desde la intuitiva hasta la estrategia formalizada.

Por ende, podemos encontrar en las pequeñas empresas ciertas similitudes a través de sus características, sin embargo, se puede observar que su definición suele ser muy ambigua y amplia. En esta investigación tomaremos la metáfora de Lozano, (2003) denominada la gran vía, la cual hace referencia a que las pequeñas organizaciones son como los automóviles que

van en una gran vía, conduciendo lento o rápido para poder llegar a sus objetivos, sin embargo, en esa gran vía se enfrentan con diferentes situaciones, algunos se salen de la vía, otros se mantienen en el camino aun con un mal clima, y hay otros que nunca pasan esas situaciones por que planean sus viajes (planeación estratégica) y al final todos esos vehículos (pequeñas empresas) llegan a sus objetivos.

De acuerdo con la definición de diferentes autores y de la metáfora presentada, podemos definir la pequeña empresa como una pequeña organización dirigida por una persona, con la finalidad de generar ingresos económicos, a través de la producción, transformación o comercialización de productos, la cual cuenta con pocos recursos y un número de trabajadores limitados, conformados principalmente por familiares y amigos.

1.1. Clasificación

Así como la definición cualitativa de la pequeña empresa es ambigua, definirla de forma cuantitativa también lo es, por lo que las micro y pequeñas empresas son definidas de acuerdo con las necesidades y los objetivos de cada país, debido a esto tienden a tener diferencias significativas en su definición (Saavedra & Hernández, 2008). Una de las principales formas de clasificarlas es a través de diferentes variables, como el valor de las ventas anuales, el nivel de inversiones realizadas, la dirección de la empresa, el capital y las áreas de operación (Manuel & Malásquez, 2014).

Sin embargo, su clasificación difiere; por ejemplo, para González, (2005) hay diferencias significativas al clasificar a las empresas con el número de trabajadores, por ejemplo, en Europa son clasificadas como microempresas quienes cuenten hasta con 19 trabajadores y pequeñas cuando tienen de 20 a 49 trabajadores, sin embargo, en América latina, se clasifican microempresas cuando tienen hasta 10 trabajadores y pequeña cuando tienen de 11 a 50 trabajadores.

Ávalos & Murillo, (2013) menciona que, aunque en la mayoría de los países las micro y pequeñas empresas (MYPES) son definidas como unidades económicas de no más de diez trabajadores, en América latina en promedio las MYPES cuentan con solo dos trabajadores, por lo que es mejor definirlas como aquellas en donde hay una relación directa entre la propiedad y la gestión.

Debido a la ambigüedad en la clasificación de las empresas, es importante determinar que, para el presente estudio, la clasificación que se utilizará será la publicada por la secretaría de economía de México, a través de su publicación del diario oficial de la federación de 2009, presentada en la tabla 2.

Tabla 2. Clasificación de las MiPymes (Diario Oficial de La Federación, 2009)

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio, Industria y Servicios	11 a 50	4.01 - \$100
Mediana	Comercio, Industria y Servicios	51 a 250	\$100.01- \$250

Nota: Fuente tomada de (Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, 2009)

1.2. Adaptabilidad de la pequeña empresa

Muchas de las personas se preguntan si las pequeñas empresas en algún punto crecen y se vuelven grandes empresas, y se sabe que ha habido casos de éxito en donde así es, empresas que empezaron en el garaje de sus casas logran crecer y llegar a grandes ligas, sin embargo, la realidad es otra, esto no pasa frecuentemente, de lo contrario, las pequeñas empresas difícilmente crecen con facilidad. De acuerdo con Vargas, (2003) algunas evolucionan constantemente, otras, únicamente lo hacen cuando se ven en la necesidad de hacerlo por factores externos, y otras no evolucionan, mantienen sus procedimientos y sistemas operativos rígidamente, a pesar de todos los factores internos y externos hacia el cambio, de ellas, algunas sobreviven y otras desaparecen.

El cambio para las pequeñas empresas es difícil, factores como el escaso recurso económico o la mentalidad de los empresarios las limitan, por ello, se rehúsan a implementar nuevas formas de gestión o simplemente sus recursos no se lo permiten. Debido a esto las formas de operar y la toma de decisiones no siempre son los que sugiere la teoría, sin embargo, les funciona. Sus objetivos no son formulados como resultado de estrategias racionales y premeditadas, sino como estrategias emergentes (Mintzberg, 1999). Muchas de las decisiones de las pequeñas empresas no son tomadas por estrategia, sino por supervivencia, por esta razón sus decisiones se centran en resolver los imprevistos internos y externos que

se presenten en la empresa, sin importar el lapso de una decisión a otra, de modo que las obliga a actuar de diferentes maneras, sin un patrón (Vargas, 2003).

La adaptación de las pequeñas empresas normalmente es un proceso de supervivencia-adaptación, es decir, durante la incertidumbre buscan la mejor decisión que les ayude a mantenerse operando, y una vez lográndolo se mantienen realizando lo mismo para continuar sobreviviendo y con base a ello se estabilizan y se adaptan a la situación. Por lo tanto, tienen un proceso inicial de aprendizaje, logran una estabilidad a causa de los aciertos y desaciertos, sin embargo, cuando identifican la solución a sus problemas, dejan de experimentar, aun cuando el resultado es el mínimo satisfactorio (Simón, 1994). Posteriormente, pasan a resolver el problema siguiente, y así sucesivamente hasta encontrar el desempeño mínimo para cada problemática, conforme algunos aspectos de la operación dejan de presentar problemas, sus procesos dejan de ser atendidos (Jiménez, 2003).

1.3. Importancia de las pequeñas empresas

Las pequeñas empresas juegan un papel muy importante en Latinoamérica ya que generan el 64.28% de empleos (Saavedra & Hernández, 2008). Hasta el momento de esta investigación y de acuerdo con los datos proporcionado por (INEGI, 2022) en México existen 5 millones, 459 mil 659 micro y pequeñas empresas en México lo cual representan el 98.75% de empresas existentes, lo que hace evidente su importancia.

En Quintana Roo existen 64 mil 866 micro y pequeñas empresas (INEGI, 2022) éstas representan en 97.85% de empresas, de las cuales 9 mil 619 se encuentran en Othón P. Blanco. Por lo que, si llegaran a desaparecer, no solo habría un problema de desempleo sino económico, ya que disminuiría el flujo de ingresos para los habitantes y entraría una crisis económica.

De acuerdo con Díaz, (2010) en su investigación “la microempresa en el desarrollo” indica la gran importancia que juega las microempresas para el país, principalmente en el crecimiento y desarrollo de la región, esto debido a que contribuyen a evitar la pobreza y que la indigencia aumente. Así mismo son las principales generadoras de empleo, son un apoyo importante para las grandes empresas y son una oportunidad para que las personas de escasos recursos o personas desempleadas puedan autoemplearse (Tello Cabello, 2014).

Debido a esto, las pequeñas empresas contribuyen a la sociedad, ya que sin su existencia se genera un alto índice de desempleo y esto, ocasionaría un incremento en la delincuencia del país, la falta de oportunidades y la necesidad de subsistir, orilla a las personas a cometer delitos, por lo que es importante su existencia y que se generen proyectos que promuevan e incentiven a las micro y pequeñas empresas, con la finalidad de darle oportunidades a más personas de autoemplearse y emplear a otros.

2. COVID-19

2.1. El virus

En diciembre de 2019 se detectó un brote aparentemente de neumonía en Wuhan china, que posteriormente se determinó como el virus SARS-CoV-2 desde esa fecha, su propagación se expandió a diferentes países (Dong et al., 2020). El primer caso en América latina apareció en Brasil el 26 de febrero de 2020 y posteriormente, la primera muerte por esta enfermedad en América latina se presentó en Argentina el 7 de marzo del mismo año (Álvarez et al., 2020).

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), el coronavirus (COVID-19) es una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2, este virus es transmitido a través de pequeñas partículas líquidas desde la boca o nariz de una persona infectada cuando tose, estornuda o habla, por lo cual, se propaga fácil y rápido. Las personas contagiadas pueden presentar enfermedades respiratorias leves y graves, de tal manera que pueden ocasionar la muerte, los principales síntomas son fiebre, tos, cansancio y pérdida del olfato. Las personas más vulnerables a presentar síntomas graves son quienes tienen enfermedades cardiovasculares, diabetes, enfermedades respiratorias crónicas o cáncer. La forma de prevenir la enfermedad es la aplicación de la vacuna, el uso de mascarilla que cubra nariz y boca, así como también el lavado y desinfección de manos.

Después del descubrimiento del virus y a la debida expansión a nivel internacional, fue declarada pandemia el 11 de marzo de 2020. El impacto que tuvo en cada país dependió del sistema de salud y de las estrategias para la aplicación de medidas de detección y prevención. El primer caso en México se presentó el 27 de febrero del 2020, en el Instituto Nacional de Enfermedades Respiratorias en la Ciudad de México, el primer fallecimiento a causa de esta

enfermedad fue el 18 de marzo del mismo año (Escudero et al., 2021). En el periodo 2020-2021 hubo un total de 300 mil 386 muertes por coronavirus en México (Gobierno de México, 2022).

El primer caso de la enfermedad por coronavirus reportado en el estado de Quintana Roo fue confirmado el 13 de marzo 2020 y la primera muerte sucedió el 24 de marzo del mismo año, en el periodo de marzo- septiembre 2020 hubo 21 mil 083 casos probables, de los cuales 11 mil 911 se confirmaron, de los cuales la zona sur tuvo la mayor incidencia, seguido de la zona norte y por último la zona centro (Gómez, 2020).

2.2. Principales afectaciones de la pandemia de COVID-19 en las micro y pequeñas empresas.

La pandemia por COVID-19 trajo muchas complicaciones en la economía del mundo, principalmente en el periodo 2019-2020, el cual fue el periodo más fuerte de la pandemia, ya que en ese transcurso se implementaron acciones para disminuir la propagación del virus. Una de las principales acciones que se implementaron fue el confinamiento, el cual, obligó a las personas a mantenerse en casa, así mismo, se ordenó la suspensión inmediata de las actividades económicas no esenciales durante el mes de abril de 2020, el cual fue prorrogado hasta finales de mayo de 2020 (Dávila & Valdés, 2020).

En América latina hubo grandes afectaciones en la economía, por ejemplo; en Ecuador, en sectores como el turismo, construcción y transporte aéreo, tuvieron una caída del 90%, el sector productivo tuvo pérdidas de aproximadamente 350 millones de dólares diarios. En Brasil la situación no fue muy diferente, el PIB tuvo un desplome del 4.4 en 2020, así como también, grandes fábricas de automóviles pararon su producción. En Argentina las principales afectaciones se dieron en el sector automotriz y construcción. En Colombia actividades relacionadas con servicios como comercios, hoteles y restaurantes, se vieron afectadas debido a que no podían realizar su trabajo desde casa, ya que el tipo de servicios que ofrecían no se los permitía. Por último, en México hubo mayores afectaciones en la industria del turismo, sin embargo, también se vio afectado el sector automotriz y la industria aeronáutica con una caída del 94% y 30% de su producción respectivamente, el sector de la construcción tubo cierres de más de mil empresas y la industria del calzado y textil tuvo una caída del 80% de sus ventas, (Useche et al., 2020).

De acuerdo con Santamaría et al. (2021), Latinoamérica se vio afectada por diferentes situaciones, por ejemplo; por la menor actividad de los socios comerciales de la región, la caída del turismo, la interrupción de las cadenas de valor y la interrupción de las importaciones, situación en la que fueron afectados principalmente México y Brasil debido a que son dos grandes importadores de bienes intermedios desde China para sus sectores de manufacturas (autos, electrodomésticos, etc.). Otras de las afectaciones que tuvo Latinoamérica fue la caída del precio de las materias primas, por la disminución del interés por parte de los inversionistas globales y el empeoramiento de las condiciones financieras.

Todos estos datos, son sólo el indicador de que la economía de toda Latinoamérica tuvo grandes impactos negativos. De acuerdo con el estudio realizado por Chiatchoua et al., (2021), las principales acciones que afectaron a las empresas mexicanas fueron la pérdida de ingresos, el cambio de horario establecido por el gobierno y los gastos que implicó la compra de materiales de limpieza y cubrebocas.

Durante el periodo de abril y mayo de 2020, la generación de ingresos se dañó debido a todos los factores explicados con anterioridad, por consiguiente, se vieron afectados todos los empresarios sus trabajadores, y las familias de los trabajadores.

Para la economía mexicana, las medidas de prevención causaron que el PIB tuviera una disminución de 7 puntos porcentuales, con respecto al nivel alcanzado en el 2019. Los estados con mayor reducción del PIB per cápita fueron: Baja California Sur, Nuevo León, Coahuila, Sonora y Quintana Roo (Dávila & Valdés, 2020)

Sin duda la pandemia por COVID-19 afectó a todo el sector empresarial, sin embargo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), fueron quienes tuvieron un mayor impacto debido a que son más vulnerables por su fragilidad en el sector económico, tuvieron que enfrentarse a una pérdida generalizada en la demanda de sus productos y servicios, la cual, no todas pudieron afrontar, por lo que muchas empresas decidieron cerrar. Esta situación hizo que hubiera una crisis económica en todo el mundo, debido a que las MiPymes representan más del 95% de todas las unidades de producción y generan más de las dos terceras partes de empleo en el mundo (Sánchez & Nava, 2020).

De acuerdo con INEGI, (2021) durante la pandemia de COVID-19, el periodo que comprende de mayo 2019 a julio 2021 la tasa mensual de muertes de empresas fue de 1.45 % mientras

que la tasa de nacimientos fue de 0.81 %, lo que significa que de cada 10,000 establecimientos existentes en un momento dado, en el lapso de un mes mueren 145 y nacen 81, por consiguiente se puede notar que aunque así como mueren nacen otros establecimiento, el nacimiento de estos no es ni el 60% de los establecimientos que mueren.

Esta crisis mundial ocasionó una increíble ola de desempleo en México, en las cuales algunas entidades como frontera norte de México, Chihuahua, Baja California, Sonora, Coahuila y Quintana Roo tuvieron una reducción en la tasa de empleo del 10 por ciento o más. Nuevo León, Jalisco, Estado de México y la Ciudad de México tuvieron pérdidas de 1 millón 928 mil 590 empleos(Dávila & Valdés, 2020)

La afectación más directa que trajo la pandemia por COVID-19 a las empresas, fue en el área de producción y distribución de productos, principalmente en la disminución en la demanda de insumos directos y factores primarios necesarios para su producción. Así mismo la reducción en el ingreso de los hogares produjo la disminución del nivel de consumo de bienes y servicios, lo que provocó una contracción en el valor de la producción bruta total de la economía mexicana.

El 61.6 por ciento del desplome de la producción ocurrió en nueve estados, los cuales son; Nuevo León con pérdidas por 956 millones de pesos, Estado de México con 315 mil 023 millones de pesos, Jalisco con 227 mil 082 millones de pesos, la Ciudad de México con 318 mil 490 millones de pesos, Coahuila con 232 mil 121 millones de pesos, Chihuahua, Sonora, Baja California y Aguascalientes tuvieron perdidas en la producción bruta superiores al 11 por ciento. Los sectores con mayores afectaciones fue la Construcción, Petroquímica, plástico y hule, Maquinaria, equipo y accesorios en general, Equipo de transporte, Comercio al menudeo y Servicios inmobiliarios (Dávila & Valdés, 2020)

Por todas estas pérdidas, los estados se encuentran en situaciones difíciles, sino que críticas, y sin duda parte fundamental para que esta situación mejore son las acciones que implementen los dirigentes gubernamentales, acciones que apoyen y promuevan el crecimiento económico, para que las micro y pequeñas empresas logren salir de la difícil situación.

2.3. Cambios de las estrategias empresariales en las micro y pequeñas empresas causadas por la pandemia de COVID-19

Antes de la pandemia por COVID-19, la mayoría de las empresas contaban con estrategias específicas para lograr sus objetivos planteados a corto y largo plazo, sin embargo, toda esta planeación estratégica cambió completamente cuando inició la crisis por la emergencia sanitaria, las empresas desconocían la situación y no sabían cómo reaccionar, ya que sin pensarlo cambiaron las reglas del juego.

Debido a esto, las empresas tuvieron que hacer ajustes en su planeación e implementar nuevas estrategias que les ayudaran a permanecer en el mercado. Algunas empresas tuvieron que recurrir a la subcontratación buscando la reducción de costes operativos, coordinar proveedores para satisfacer la creciente demanda, migrar a canales de distribución digitales, promover la solidaridad con la totalidad de los miembros de la cadena de suministro, invertir en publicidad y promoción, fomentar la venta cruzada y apoyar a los clientes existentes. Así mismo han hecho evolucionar su portafolio de productos y servicios para adaptarlo a las restricciones que impuso el gobierno (García et al., 2021).

(C. García et al., 2020) menciona que las crisis muchas veces representan quiebras, nuevas oportunidades de negocios y replanteamientos del negocio, esto es tan cierto que muchas empresas tuvieron que implementar estrategias como el posicionamiento en redes sociales, compromiso social con sus trabajadores, cambios en la demanda y formas de consumo, home office, liderazgo adaptativo (liderar a la distancia), responsabilidad social, reformulación de procesos, nuevas habilidades y sistemas de gestión, y capacidad de innovación.

Las organizaciones de los diferentes sectores hicieron cambios estratégicos en su gestión y en su estructura, con la finalidad de alcanzar niveles de resiliencia organizacional, que les permitiera alcanzar el rendimiento óptimo para enfrentar la pandemia. Así mismo, las empresas se enfocaron en realizar estrategias de gestión a distancia e híbridas para mantener su productividad empresarial, sin embargo, la mayoría de las empresas desconocían si estas estrategias y cambios organizacionales responderían a largo plazo, ya que estas nuevas formas de gestión traen consigo factores importantes que, a la larga, pueden ser negativos, por ejemplo, el estrés de los trabajadores y el uso primordial de la tecnología (López-Lemus, 2021).

Sin duda las empresas han sufrido diferentes cambios, han enfrentado situaciones que no se habían presentado antes y han tomado decisiones que repercuten en su estabilidad como empresa. Todo este proceso que sufrieron las empresas durante la pandemia se explica con la Teoría del equilibrio interrumpido, ya que las empresas antes del confinamiento estuvieron en un periodo estable, en donde realizaron ajustes pequeños para mantener las estrategias planteadas, sin embargo, cuando se determinó el confinamiento tuvieron un periodo corto, en el cual tuvieron que hacer una reorganización, cambios drásticos en sus estrategias y desarrollar innovaciones radicales (Romero, 2001). De acuerdo con esta teoría, los cambios drásticos en el entorno y el decremento en el desempeño a corto plazo de las organizaciones aumentarán sustancialmente la probabilidad de cambios revolucionarios en sus productos, mercados y procesos (Sánchez & Nava, 2020).

Los cambios ocasionados por la pandemia en el sector empresarial, ha sido un impacto muy profundo, debido a que prácticamente obligó a las empresas a reestructurarse. Las empresas que se mantuvieron activas tuvieron que analizar y planear nuevas estrategias que le ayudaran a mantenerse en el mercado, si bien, lograron a travesar todos estos cambios, la nueva normalidad implicó adaptación, por lo que capacitar al personal en temas de TIC'S, fue necesario e indispensable. Es primordial implementar talleres, conferencias, cursos y seminarios en temas digitales, que orienten al trabajador a desarrollar las actividades que llevará acabo (Chiatchoua et al., 2021).

3. ESTRATEGIA

3.1. Definición

De acuerdo con Mintzberg, (1999) existen diferentes enfoques de la estrategia, teológico, sociológico, ideológico y ecológico, en los cuales están incluidas las 10 escuelas del pensamiento estratégico. Las primeras tres escuelas, la escuela de diseño, planificación y posicionamiento son de naturaleza prescriptiva, es decir, se centran en la formulación de las estrategias, en el proceso de creación, formalización y análisis. Las siguientes escuelas, la escuela empresarial, la cognoscitiva y la de aprendizaje son descriptiva, estas se centran en la descripción de las estrategias, es un proceso visionario, mental y emergente. Luego está la escuela del poder que se centra en la estrategia como un proceso de negociación, las ultimas escuelas son la escuela cultural, ambiental y de configuración que se centran en un proceso

colectivo y cooperativo. La presente investigación tendrá un enfoque sociológico tomando en cuenta la escuela empresarial, cognoscitiva y de aprendizaje.

El termino de “Estrategia” ha sido definido por diferentes autores y cambia acorde a la percepción de cada individuo, en la tabla 3 se muestran las definiciones de autores como Peter Drucker, Alfred Chandler, Kenneth Andrews, IgorAnsoff, Henry Mintzberg, Von Clausewitz, Fred David, Michael Porter.

Tabla 3. Definición de estrategia según diferentes autores.

Autor	Estrategia
Peter Drucker	La estrategia es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.
Alfred Chandler J. R	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos a largo plazo, es la adición de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
Kenneth Andrews	“La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Igor Ansoff	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”.
Henry Mintzberg	La estrategia es un plan con un curso de acción, que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción, y se desarrolla de manera consciente. Así mismo funciona como una maniobra para ganar a un oponente, como modelo en un flujo de acciones y funciona como mediadora entre la organización y su medioambiente. La estrategia corresponde a una visión más amplia.
Von Clausewitz	la estrategia implica trazar el plan, dirigir y a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales.
Fred David	las estrategias son los medios para lograr los objetivos empresariales que incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.
Michael Porter	La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Implica la elección de un camino y dejar de lado otras opciones.

Elaboración a partir de Pineda S, (2009).

Estas definiciones ayudan a entender de manera más clara y concisa la estrategia, si bien, cada autor tiene pensamientos diferentes, hay algunas similitudes en su definición que facilitan el concepto. Hablar de estrategias suena fácil, pero no lo es, hay que tener ciertos criterios para la formulación, planeación y ejecución. Sobre todo, saber en donde, cuando y como aplicarlas.

Mintzberg, (1999) hace mención que existen dos tipos de estrategias, las estrategias proyectadas y las realizadas. Las proyectadas son esas que se planean desde el principio y las realizadas son todas las estrategias proyectadas o no, que se concluyen con éxito. Muchas veces las estrategias proyectadas no se llevan a cabo o no se concluyen y viceversa, ósea, que las estrategias realizadas no siempre son proyectaron desde el principio, por lo que las estrategias que se realizan por completo se le denomina estrategia premeditada y las que no, no realizadas. También menciona la estrategia emergente, que surge cuando la estrategia no ha sido proyectada, pero que se fue implementando conforme la operación.

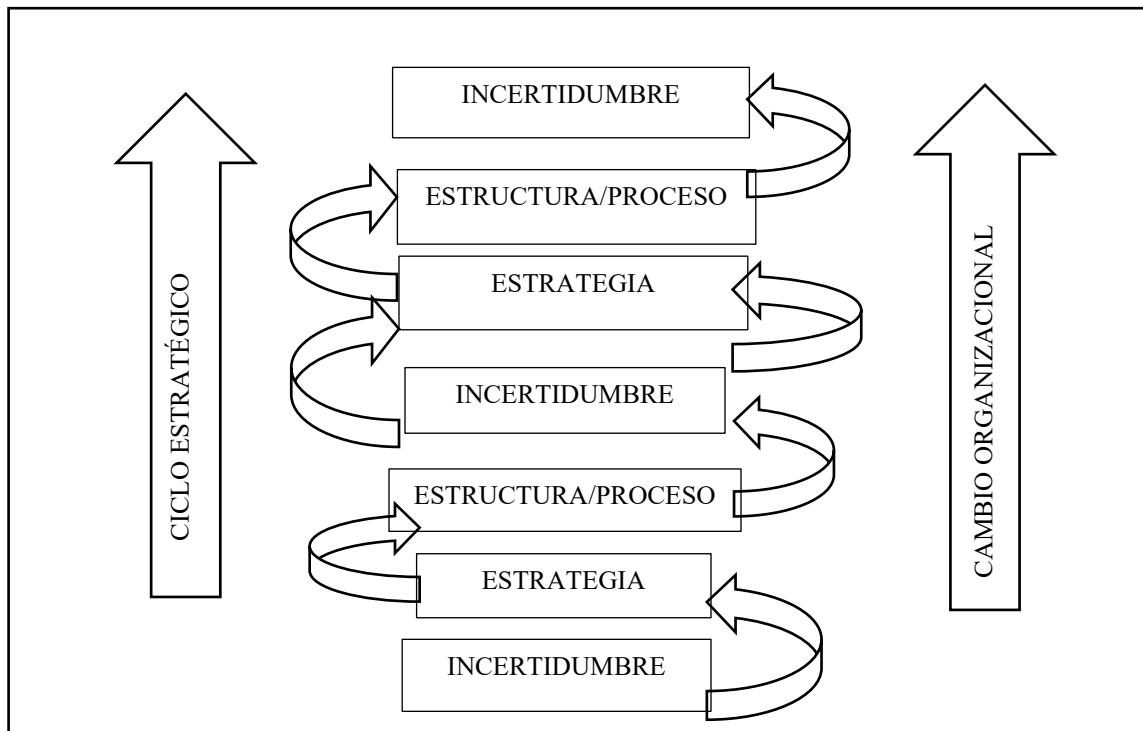
Así mismo Lozano, (2014) clasifica las estrategias de la siguiente manera, estrategias genéricas, dinámicas, teleológicas y modernas, indicando que las estrategias genéricas son aquellas que utilizan medios para alcanzar un fin, las dinámicas, las que son modificadas o ajustadas debido a variables que no fueron considerados en la planeación estratégica (PE), las teleológicas, que son las que no parten de lo obvio sino más allá, y por último, las modernas que son todas aquellas que surgen utilizando medios nuevos generando un cambio o rompiendo paradigmas.

Debido a lo anterior es evidente que existen diferentes tipos de estrategias, estas dependen de cómo son formuladas y desarrolladas, sin embargo, todos los tipos de estrategias son estructuradas para la obtención de un objetivo, por consiguiente, el uso de estrategias está en todas partes, en las empresas, en un partido de futbol, en un partido de voleibol, en las tareas del hogar, etc.

La presente investigación se enfocará en las estrategias corporativas y/o empresariales, que de acuerdo con Montoya & Barba, (2013) ayudan a disminuir la incertidumbre causada principalmente por el entorno, tienen como finalidad crear las condiciones necesarias para sobrevivir en el futuro, por lo que contribuyen al cambio organizacional y permite tomar decisiones en el momento ideal. Sin embargo, debido a que los momentos de incertidumbre

jamás se acaban, se genera un ciclo organizacional (ilustración 1), compuesto por la incertidumbre, la estrategia y la estructura de la organización, la cual permanece un tiempo hasta que aparece otro momento de incertidumbre, esto hace que este ciclo estratégico organizacional se repita una y otra vez.

Ilustración 1. Ciclo estratégico organizacional



Fuente: Tomado de (Barba, 2002)

3.2. *Pensamiento estratégico*

Antes del desarrollo de estrategias eficientes es necesario utilizar el pensamiento estratégico, que básicamente es analizar el entorno interno y externo para proceder a desarrollar una buena estrategia. Si antes de desarrollar una estrategia no existió el pensamiento estratégico quiere decir que fue una decisión sin análisis y que probablemente no será una buena estrategia, ya que únicamente fue basada en la intuición de una única persona.

La estrategia surge de un pensamiento, y la estrategia se crea para lograr que se lleve a cabo. El pensamiento estratégico no se da por una sola persona, de lo contrario, el pensamiento estratégico puede ir desarrollándose por todas las personas dentro de la organización, cada uno a través de su experiencia y la manera de percibir las cosas dentro de la organización

logran crear la estrategia. La finalidad del pensamiento estratégico busca resolver una situación con un conjunto de alternativas de acción que deben ser puestas en relación con un propósito a futuro y con los resultados que se esperan alcanzar (López, 2013).

Muchas veces las pequeñas empresas, no se toman el debido tiempo para desarrollar el pensamiento estratégico, es decir no mezclan ambos pensamientos, el analítico y el intuitivo, sino que únicamente toman el segundo como decisión final, por consiguiente, a pesar de que en algunas ocasiones estas estrategias o decisiones les sirven, no significa que siempre será así.

De acuerdo con Montoya & Barba, (2013) el término de pensamiento estratégico se utiliza para referirse a un proceso de pensamiento creativo, divergente, inconmensurable y ambiguo. El pensamiento estratégico antecede y es distinto de la planeación estratégica, debido a que la planeación estratégica es un proceso programático, formalizado y analítico interviene cuando ya se definió la estrategia a diferencia del pensamiento estratégico que es quien desarrolla las estrategias.

Entonces para la obtención de estrategias se requiere principalmente del pensamiento estratégico y posteriormente de la planeación estratégica, quedando claro que no se pueden desarrollar estrategias eficientes que nos ayuden a eliminar la incertidumbre, sin antes haber analizado los diferentes factores internos y externos para ver más allá de lo que puede suceder.

3.3. La importancia de la determinación de las estrategias

Es importante mencionar que el entorno es altamente cambiante y competitivo, la situación actual no es lineal, por lo cual no existe una única manera de desarrollar las cosas, sino todo lo contrario, existe dinamismo e incertidumbre (Andrea & López, 2013). Por lo que es importante tomar en cuenta la teoría de contingencia, que considera que antes de tomar decisiones o implementar estrategias se deben examinar diferentes factores, y ser capaces de responder a las condiciones impuestas por el contexto, ajustando los objetivos y diseño organizativo a tales exigencias (Zapata Rotundo et al., 2009).

Donaldson, (1996) menciona que al aplicar la teoría de contingencia se obtienen resultados funcionales y operativos, así mismo, la organización se mueve en el tiempo adoptando la

estructura necesaria para ajustarse al nivel de contingencia y de esa manera alcanzar la eficiencia. Así mismo (Zapata & Mirabal, 2013) afirma que la teoría de contingencia tiene una acción determinista, que define el entorno como un conjunto de recursos que restringen, limitan y controlan a la organización.

Debido a lo anterior, es evidente que las estrategias no son las mismas para todas las empresas ni deben ser usadas para todas las situaciones, dado que cada empresa experimenta diferentes contextos. También es claro que las estrategias que funcionaban antes ahora probablemente no funcionen, ya que existe una gran diferencia del contexto del pasado al de la actualidad. Por consiguiente, hay que mantener un pensamiento estratégico constante que facilite la formulación de estrategias que ayuden a tomar decisiones y a enfrentar las diferentes situaciones tanto internas y externas de la empresa.

Una empresa está compuesta de diferentes áreas por lo tanto puede estar expuesta a presentar diferentes situaciones que le compliquen su estabilidad, por lo cual existen diferentes tipos de estrategias que se desarrollan con una única finalidad, alcanzar los objetivos deseados.

Algunas de las estrategias más comunes son, por ejemplo; las estrategias relativas al producto, que consta del desarrollo de productos y la diversificación, con el fin de ampliar el mercado y adquirir ventaja frente a los competidores. Las Estrategia de modernización de procesos; estas se centran en los cambios informáticos, tecnológicos y reestructuración organizativa, con la finalidad de optimizar procesos y reducir costos a mediano y largo plazo. Las estrategias sobre la fuerza de trabajo, enfocada en la flexibilización del contrato laboral con la finalidad de reducir costos (Cáceres et al., 2003).

De acuerdo con Fred R, (2008) existen múltiples beneficios por los cuales se desarrollan estrategias, estos beneficios son el aumento de ventas, la rentabilidad, la productividad, etc. y permiten identificar, dar prioridad y aprovechar las oportunidades.

Es importante mencionar que para poder establecer las estrategias que necesita la empresa, es indispensable el conocimiento de esta, así como el análisis del contexto, de lo contrario, probablemente se obtendrán resultados negativos.

Capítulo 2

Metodología

La presente investigación es de enfoque cualitativo pues busca sustentar a través de una descripción profunda el fenómeno de estudio con la finalidad de comprenderlo y explicarlo (Sánchez, 2019). El tipo de estudio de la investigación es exploratorio descriptivo con enfoque fenomenológico, el cual se basa en las experiencias del sujeto de estudio con el suceso a investigar desde su perspectiva (Fuster Guillen, 2019).

La investigación cualitativa busca la inmersión en el caso de estudio, para lograr una interacción entre el investigador y los participantes. Así mismo el investigador observa las situaciones, procesos, sucesos o acciones, para analizarlos como realmente suceden, intentando no influir en ellos, alterarlos ni modificarlos (Vasilachis et al., 2006).

Para esta investigación se delimitó a estudiar a micro y pequeñas empresas del sector restaurantero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo, debido a que la actividad turística fue uno de los principales sectores con mayores afectaciones económicas y por consiguiente el sector restaurantero. Se tomó en cuenta el número de empleados para su clasificación, es decir que tengan de 1 a 50 trabajadores y que cuenten con 4 años en el mercado, es decir, que hayan iniciado operaciones como mínimo en el año 2019, esto debido a que el fenómeno de estudio ocurrió en ese periodo de tiempo.

La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas, partiendo de una planificación de preguntas, ajustándose a los entrevistados, reduciendo formalismos y en caso de ser necesario aclarar términos e identificar posibles confusiones (Díaz-Bravo et al., 2013).

Se desarrolló como instrumento un guion de entrevista, el cual consta de siete secciones: las cuales son: datos personales, datos de la empresa, planeación estratégica, afectaciones por la pandemia de COVID-19, adaptabilidad, estrategias implementadas por la pandemia de COVID-19 y cambios organizacionales permanentes. Las secciones están integradas por 3, 5, 5, 6, 5, 11 y 3 preguntas respectivamente.

Se realizó una primera entrevista como prueba piloto, en la cual se identificó una estructura repetitiva en el guion, por lo tanto se procedió a corregir el instrumento, quedando 29 items de 38, habiendo modificaciones en todas las categorías, la categoría de datos personales quedó con 4 items y los datos de la empresa con solo 3, “planeación estratégica” pasó de 5 a 3 items, “Afectaciones por la pandemia de COVID-19” pasó de 6 a 5 items, Estrategias implementadas por la pandemia de COVID-19 pasó de 11 a solo 10, y por último la categoría de “adaptabilidad” pasó de 5 a 4 items únicamente.

El guion fue una base para desarrollar la entrevista, sin embargo, debido a que la situación de los entrevistados es diferente para cada uno de ellos, las preguntas se fueron realizando según correspondían, es por ello por lo que en algunas entrevistas se omitieron preguntas o en su caso, se anexaron otras que no estaban en el guion.

Se entrevistaron a 10 empresarios del sector restauranero de la ciudad de Chetumal Quintana Roo. Como primer paso se contactó a las personas a través de redes sociales para poder agendar una cita, se dialogó con ellos sobre la investigación y el objetivo de esta. Posteriormente se realizó un calendario con las citas programadas. Las entrevistas se llevaron a cabo en un lapso de dos semanas, estas fueron grabadas para tener el material en audio y poder consultarlas las veces que sean necesarias. Las entrevistas tuvieron una duración entre 15 y 60 minutos, estas se desglosan en la tabla 4.

Tabla 4. Duración de entrevistas

Entrevistado	Duración de la entrevista
Encargada (Dueña)	20:43
Administrador (Hijo de la dueña)	28:24
Administradora (Hija del Dueño)	29:00
Administradora (Hija del dueño)	16:30
Gerente Operativa	51:56
Gerente de Recursos Humanos (Hijo del dueño)	29:27
Dueña	15:03
Administradora (Hija de la dueña)	19:36
Dueña	40:18
Gerente General	31:56

Fuente: Elaboración propia a partir de intervención de trabajo de campo

Las entrevistas se desarrollaron principalmente en las instalaciones de las empresas y mayormente fuera del horario de trabajo, esto para evitar interrupciones.

La duración de las entrevistas varía por las condiciones de las empresas, por ejemplo; las microempresas presentaron menores afectaciones y, por consiguiente, no implementaron muchas estrategias, es por ello por lo que la entrevista dura menos tiempo a diferencia de las pequeñas empresas, estas entrevistas duraron un poco más debido a que tuvieron mayores retos que enfrentar y por consiguiente desarrollaron mayores estrategias. Por tal motivo, entre mayor eran las estrategias que desarrollaron en las empresas mayor era el tiempo de la entrevista y viceversa.

Para el procesamiento de la información se realizó un análisis de discurso centrado la atención en categorías, el discurso de cada empresario es una unidad de análisis en la que se reconocen diferentes variaciones, por lo que el análisis comenzó con el etiquetamiento y la desagregación de pasajes textuales de acuerdo con la categoría buscada (Sayago, 2014).

La forma de categorización fue en tres niveles, estrategias de primer, segundo y tercer nivel. Se categorizó en tres niveles debido a que no todas las estrategias implementadas en las empresas tuvieron un gran impacto a su permanencia en el mercado.

Por consiguiente, se clasificaron como estrategias de “primer nivel” las estrategias con un alto impacto a su permanencia en el mercado, es decir que, de no haberlas implementado, las empresas probablemente hubieran cerrado. Las estrategias de “segundo nivel” se determinaron como esas estrategias que no tuvieron un alto impacto para lograr su permanencia en el mercado durante la pandemia, pero que de cierta forma si generaron un impacto positivo para la empresa a futuro. Las estrategias de “tercer nivel” se consideraron a todas aquellas decisiones que tuvieron un impacto menor para que las empresas permanecieran en el mercado, sin embargo, de no haberlas tomado hubieran generado un impacto negativo en la empresa. Así mismo, se consideraron estrategias de “tercer nivel” a las decisiones que los empresarios mencionaron que debieron ser tomadas mucho antes de la pandemia y que, de haber sido así hubieran enfrentado la situación más fácil.

Se desarrolló una tabla en Excel el cual constaba de seis columnas, estas eran; nombre de la empresa, descripción de la empresa, principales afectaciones, estrategias de tercer nivel (poco impacto), estrategias de segundo nivel (impacto medio), estrategias de primer nivel (impacto alto). Posteriormente se fueron analizando las grabaciones de las entrevistas una por una,

añadiendo a la tabla lo que correspondía en cada columna hasta terminar con las 10 entrevistas.

Capítulo 3

Resultados

A continuación, se plasma como primer punto la descripción del estudio de caso en la tabla 5, en ella se muestran en número de casos estudiados, el tamaño, edad en el mercado, si es el establecimiento donde se encuentran es propio o no, si la empresa es formal o informal y por último el nivel tecnológico (si usan herramientas, técnicas y procesos más actualizados o innovadores). En el punto numero dos se realiza el análisis de cada categoría: planeación estratégica, afectaciones por la pandemia, estrategias implementadas durante la pandemia de COVID-19 y adaptabilidad, por último, se plantean las conclusiones y reflexiones finales.

1. Descripción del estudio de caso

Tabla 5. Descripción de los casos de estudio

	Tamaño	Edad	Propiedad	Formal o informal	Nivel tecnológico (bajo, medio o alto)
Empresa 1	Micro	20 años	Propio	Formal	Bajo
Empresa 2	Micro	6 años	Rentan	Formal	Bajo
Empresa 3	Pequeña	20 años	Propio	Formal	Medio
Empresa 4	Pequeña	29 años	Rentan	Formal	Bajo
Empresa 5	Pequeña	14 años	Propio	Formal	Alto
Empresa 6	Pequeña	22 años	Propio	Formal	Medio
Empresa 7	Micro	5 años	Propio	Formal	Bajo
Empresa 8	Micro	8 años	Propio	Formal	Bajo
Empresa 9	Pequeña	5 años	Renta	Formal	Bajo
Empresa 10	Pequeña	12 años	Propio	Formal	Alto

Fuente: Elaboración propia a partir de intervención de trabajo de campo

2. Análisis de los resultados

De acuerdo con el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo se descubrió lo siguiente:

2.1. Planeación estratégica

De las diez empresas entrevistadas tres no cuentan con una planeación estratégica (P.E). Haciendo el análisis se puede observar que entre más pequeña es la empresa mayor es la

probabilidad de que no cuenten con una planeación estratégica, puesto que las empresas que tienen menos de 10 trabajadores son las que no cuentan con una P.E.

2.2. *Afectaciones por la pandemia de COVID-19*

Las principales afectaciones que enfrentaron las empresas restauranteras chetumaleñas fue el cierre temporal de los establecimientos, limitándolos a solo ofrecer sus servicios para llevar, por consiguiente, también se vieron afectadas sus ventas teniendo una disminución de entre el 50 y 70%. Aunando a lo anterior, también se vieron afectados al tener que realizar gastos de limpieza adicionales, como cubrebocas, gel antibacterial, sanitizantes, tapete sanitizantes y fumigaciones cada determinado tiempo requerido por Cofepris (Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios). Otra de las afectaciones principales fue el incremento de los costos de la materia prima, lo que los obligó a subir los precios de sus productos o dejar de elaborar ciertos platillos.

Dos de tres empresas tuvieron también problemas con la pérdida de proveedores por causas de fallecimientos, así como también se les complicó solventar la renta, viéndose en la necesidad de cambiar o de cerrar por completo el establecimiento, así mismo tuvieron que recurrir a préstamos personales a través de familiares y amigos para poder permanecer en el mercado.

Ilustración 2. Principales afectaciones por la pandemia de COVID19.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

2.3. Estrategias implementadas durante la pandemia de COVID-19

Las estrategias se clasificaron en tres niveles, primer, segundo y tercer nivel, siendo planteadas de mayor a menor relevancia.

Estrategias de Primer nivel

9 de 10 empresas implementaron el servicio a domicilio para continuar operando a puerta cerrada. Algunas empresas ya implementaban el servicio a domicilio y otras tuvieron que hacerlo para poder mantenerse en el mercado, esto permitió que las ventas continuaran y se generaran ingresos. Así mismo este servicio no les generó un costo adicional pues la mayoría utilizó el outsourcing con empresas de motoservicios de la ciudad, lo que permitió una estrategia de ganar-ganar.

6 de 10 empresas utilizaron las redes sociales para realizar publicidad, dar promociones y realizar concursos, esto con la finalidad de poder incrementar sus ventas y continuar posicionándose. Durante la pandemia las personas no sabían con seguridad cuales empresas continuaban operando, por lo que los empresarios vieron estas plataformas como una herramienta indispensable para llegar a sus clientes, si bien, todos contaban con sus redes sociales empresariales creadas, no se les daba la importancia que debería. Lo que ocasionó la pandemia fue potencializar el Marketing empresarial, los empresarios de Chetumal designaron a una persona responsable al 100% de las redes sociales que les permitió recibir pedidos, incrementar el número de sus clientes y generar más ventas.

8 de 10 empresas realizaron ajustes en el menú para poder continuar operando. Este ajuste de menú se divide en tres partes, la primera es incrementar el menú, es decir, realizar nuevos productos/platillos para ofrecer a los clientes a parte de los ya existentes. El siguiente, es ajustar el menú a la demanda, este consiste en cambiar los platillos existentes de bajo consumo por otros que son solicitados y que no se realizaban en el restaurante. Por último, crear paquetes de almuerzos, en algunos restaurantes su horario laboral era por las noches, por lo que decidieron ampliar su horario, abriendo más temprano de lo habitual para ofrecer otro tipo de alimentos como lo son los almuerzos.

7 de 10 empresas consideraron que para lograr permanecer en el mercado fue necesario el recurrir a fuentes de ingresos externas a la empresa. Las opciones fueron tres, la principal, fue contar con un empleo, pensión, otro negocio o hasta un capital de emergencia que les ayudara a permanecer en el mercado sin tener grandes dificultades para enfrentar la situación. La siguiente opción fue buscar subsidios, por ejemplo; en México, existió durante la pandemia un apoyo a empresas familiares nombrado “crédito a la palabra” que ayudó con un capital de 25 mil pesos a los empresarios, el cual se tenía un lapso de 3 años para liquidar, este recurso ayudó a subsistir a uno que otro negocio, pues no todos supieron y otros no cumplían con los requisitos. por último, algunos empresarios recurrieron a préstamos a través de familiares y amigos para poder solventar sus costos de operación, algunos tuvieron que pagar intereses y se vieron envueltos en deudas que les complico aún más la situación de la pandemia.

4 de 10 empresas realizaron estrategias de gestión en proveedores, principalmente, buscar proveedores con menores precios, así mismo, evitar o disminuir la compra de materia prima foránea, comprar lo más mínimo o realizar compra directa. Por último y si los proveedores lo permiten, alargar los pagos, esto con la finalidad de disminuir gastos.

Estrategias de Segundo nivel

7 de 10 empresas consideraron importante no despedir a sus colaboradores, pues confiaban que se recuperarían y si despedían al personal, estos perderían la confianza en la empresa, por lo que sería más difícil volver a iniciar. La mayoría de las empresas contaba con personal de confianza y muchos años de servicio de por medio. Las estrategias que implementaron fueron las siguientes; la comunicación asertiva con los colaboradores, tener una relación cercana con el personal, plantearles de manera directa la situación de la empresa y hacerles comprender que en esa situación tan difícil (pandemia) se trataba de ayudarse mutuamente (colaborador-empresa-colaborador). Otra estrategia que implementaron fue recurrir a la disminución del salario y la jornada laboral de los trabajadores. Se disminuyó el sueldo al salario mínimo tanto a personal operativo como administrativo, así mismo, se recurrió a realizar descansos aleatorios, es decir, se trabajaba con el mínimo del personal ya que no era necesario tener a la plantilla completa.

3 de 10 empresas aprovecharon la situación del cierre temporal de la pandemia para invertir en remodelar las instalaciones y mejorar el servicio. Cabe mencionar que dos de las empresas son pequeñas y una micro y coincidieron en que, vieron una oportunidad donde probablemente muchos vieron solo problemas. La decisión de remodelar en los tres casos se dio por un problema, 1) no poder solventar la renta, 2) deterioro de las instalaciones por el cierre temporal, 3) no había el espacio suficiente para dar el servicio de acuerdo con las políticas impuestas por el gobierno.

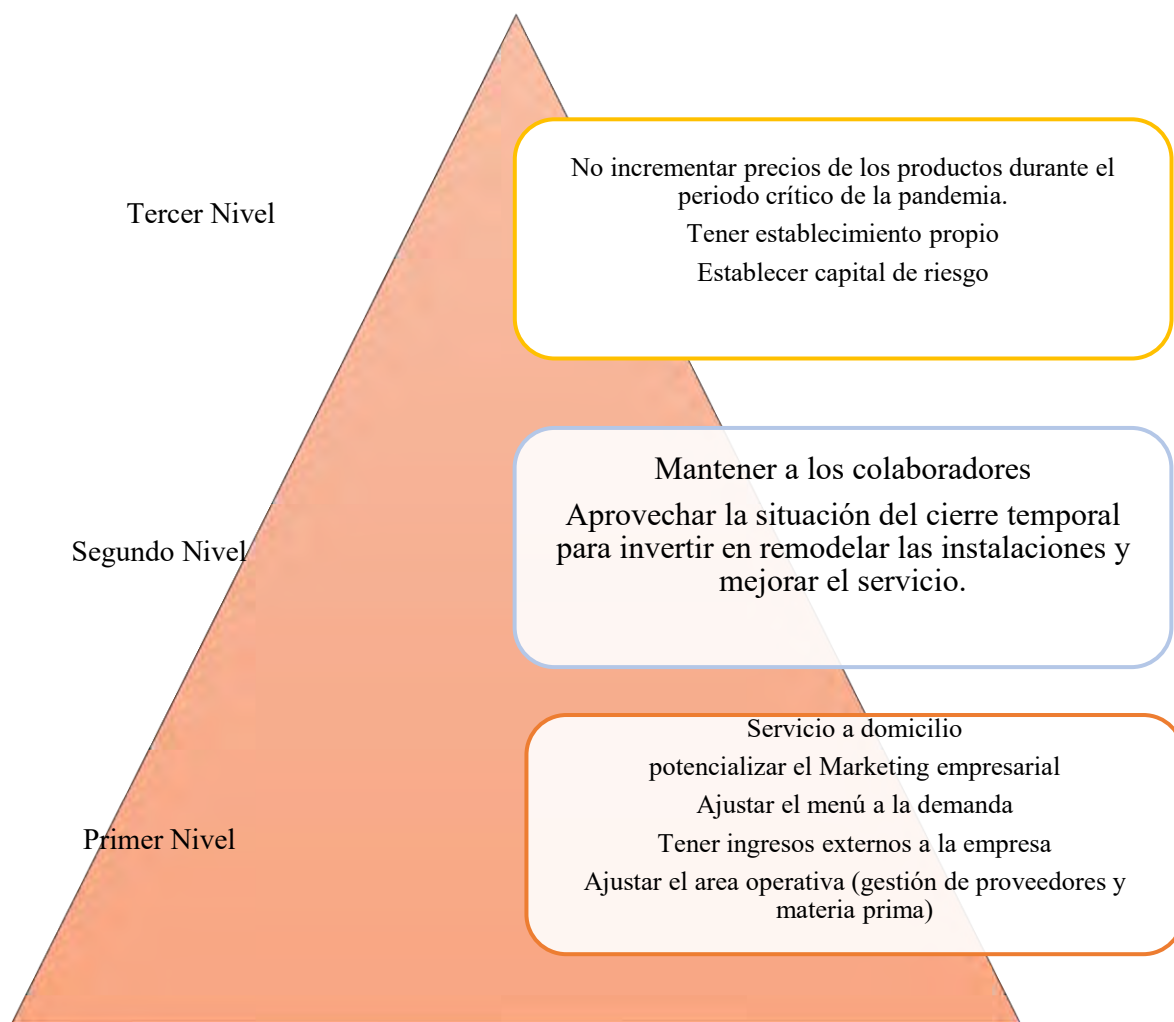
Estrategias de Tercer nivel

5 de 10 empresas no modificaron los precios de su menú durante los primeros meses después del cierre temporal, esto con la finalidad de que sus clientes permanezcan. La mayoría coincidió en que los precios debían mantenerse igual los primeros 3 o 4 meses o ir incrementándolos progresivamente, otra opción fue mantener los precios, pero disminuir la porción que se les ofrecía, esto para no incrementar sus costos.

4 de 10 empresas mencionan que tener un establecimiento propio fue parte fundamental para poder permanecer en el mercado, sin embargo, otros mencionaron, que otra opción fue cambiarse de establecimiento por otro con menores costos y una mejor ubicación, o en el caso de un establecimiento grande, buscar un establecimiento más pequeño para reducir gastos de operación.

3 de 10 empresas consideran que el haber tenido un capital de riesgo les ayudó durante los primeros meses para poder solventar la disminución de sus ingresos. A pesar de que el capital de riesgo no pudo solventar todo el periodo de la pandemia, fue un recurso que les permitió tener un plazo para planificar lo que iban a realizar y con ello poder tomar mejores decisiones.

Ilustración 3. Principales estrategias.



Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo de campo.

2.4. Adaptabilidad

Durante la pandemia las empresas enfrentaron factores externos que no podían controlar, por lo que el proceso de adaptarse a la nueva normalidad les fue más difícil. Uno de los principales obstáculos fue la falta de empatía y responsabilidad de los clientes, pues mientras el gobierno les exigía no dar servicio en el establecimiento y el uso obligatorio del cubrebocas, algunos clientes se enojaban y creaban un conflicto.

Así mismo, el desconocimiento de la gravedad de la pandemia hacía que las personas no creyeran en la enfermedad y por consiguiente se rehusaban a vacunarse, por lo que lograr que todos los empleados obedecieran las indicaciones del gobierno era complicado. Sin embargo, que las personas estén vacunadas, era un requisito como empresa para poder operar y otorgar seguridad a los clientes, por lo que los empresarios tuvieron que motivar a su personal a vacunarse y tratar de que los clientes empatizaran con ellos, pues no eran ellos los que ponían las reglas. A pesar de que fue un proceso largo y tardío llegó un punto de la pandemia que eran muy mínimas las personas que se enojaban por lo que la adaptación se había logrado.

Con respecto al adaptabilidad operativa, todo fue un proceso, cada empresa tomó decisiones diferentes y por ende sus procesos de adaptación también lo fueron. Las empresas se vieron obligados a cambiar sus procesos operativos de una manera abrupta, pues de no cambiarlos no iban a poder solventar sus gastos operativos y sus costos de producción. Esto los llevó a tener que adaptarse conforme la marcha, es decir, conforme pasaba el tiempo todo el personal se iba adaptando, por lo que no hubo un proceso de capacitación.

Sin embargo, como el personal quería continuar trabajando para no perder sus empleos, y las empresas tampoco querían correrlos, les permitió generar un proceso de ganar-ganar pues todos pusieron de su parte para lograr el objetivo; permanecer en el mercado.

Conclusiones

Los resultados permiten identificar que las empresas restauranteras de Chetumal si tuvieron grandes afectaciones, principalmente por el cierre temporal del establecimiento y la restricción de la ocupación del 100% postpandemia. Así mismo, la afectación de los ingresos de la economía mexicana y la interrupción de las cadenas de valor ocasionaron que los ingresos de los ciudadanos disminuyeran (Sánchez & Nava, 2020)(Useche et al., 2020), por consiguiente, el consumo a restaurantes también. Se propició que las empresas restauranteras tuvieran grandes repercusiones, principalmente en la disminución de sus ventas y en los gastos adicionales por limpieza, como lo menciona (Chiatchoua et al., 2021).

Debido a los diferentes problemas que enfrentaron los empresarios de Chetumal se vieron obligados a reestructurar sus objetivos, por lo que emplearon estrategias emergentes y estrategias corporativas que les ayudaron a enfrentar el suceso y disminuir la incertidumbre (Mintzberg, 1999) (Montoya & Barba, 2013). Sin embargo, la situación de las empresas durante la pandemia fue diferente para cada una de ellas, existió demasiado dinamismo en el entorno por lo que cada empresario tuvo que tomar decisiones teniendo en consideración los factores externos que estaban perjudicando a la empresa, analizaron el contexto y ajustaron sus objetivos para lograr permanecer en el mercado.

Esta investigación determina que las estrategias empresariales más eficientes que se implementaron en la ciudad de Chetumal Quintana Roo por las micro y pequeñas empresas del sector restaurantero durante la pandemia de COVID-19 fueron 4.

La primera; la implementación de servicio a domicilio a través del outsourcing con empresas de motoservicio. Esto ayudó a incrementar las ventas durante el periodo de confinamiento y evitó el cierre definitivo de las empresas, pues mientras los restaurantes estaban cerrados para acceso en el establecimiento, los servicios se pudieron seguir ofreciendo.

La segunda; Potencialización de las redes sociales de la empresa. Debido a que durante una pandemia el socializar se volvió casi nulo, fue importante tener presencia de marca tanto en los clientes y en los que aún no lo eran. Tener un buen equipo de marketing ayudó a llegar a más personas, incrementar las ventas, posicionar la marca, y tener una ventaja competitiva.

La tercera: la adaptabilidad empresarial. Si bien es importante seguir con los objetivos planteados desde el principio, es aún más importante analizar el entorno, adaptarse y modificar los planes. Algunas empresas tuvieron que hacer cambios en el modelo de negocio, por ejemplo, ofrecer otro tipo de servicios y/o productos, cambiar horarios, modificar el diseño del establecimiento, etc., sin embargo, el hacer esos cambios y adaptarse a la situación de la pandemia los ayudo a continuar operando, ya que de lo contrario les iba a ser más difícil permanecer en el mercado.

La cuarta: gestión de los recursos financieros, humanos y operativos. La situación de la pandemia fue muy complicada, por lo que las empresas optaron por gestionar mejor sus recursos, es decir, se limitaban en ciertas situaciones para poder continuar operando. Lo que las empresas hicieron para permanecer en el mercado fue A) gestión financiera; llevar una buena contabilidad en situación de calma, pues esos datos, les ayudaron a saber el lapso que podían seguir operando pese a las circunstancias y poder tener el tiempo para analizar su situación y proponer estrategias. Así mismo, como empresarios tener más de una fuente de ingresos para poder solventar una situación así por un periodo corto de tiempo. B) gestión de recursos humanos; Mantener a sus colaboradores, si tienes un buen equipo de trabajo, el peor error es despedirlos, lo que los empresarios hicieron fue tener una buena comunicación con ellos, buscar soluciones en donde todos estén beneficiados, para que cuando el lapso más difícil pase, sean ellos mismos quienes estén para seguir operando, de lo contrario, empezarías de cero nuevamente. C) Gestión de recursos operativos; reducción de costos fijos, disminución de gastos de materia prima, disminución de stock en inventario y buscar mejores proveedores con mejores precios.

La presente investigación hace notorio que los empresarios enfrentaron solos la pandemia, es decir, no hubo apoyo por parte del gobierno estatal, ni municipal. Cada una de las empresas, se vieron obligadas a realizar lo que creían correcto en ese momento. Si bien, así como hay empresarios capacitados que se les hizo un poco más fácil tomar decisiones, hay otros que no lo están tanto. Por consiguiente, los empresarios menos capacitados tuvieron una situación más difícil a la hora de decidir.

Por lo tanto, es necesario que el gobierno municipal apoye a los emprendedores de la ciudad a través de capacitaciones, pues muchos de ellos ignoran temas de contabilidad, finanzas, toma de decisiones, liderazgo, etc. Capacitar a los empresarios de Chetumal, ayudaría a que en situaciones de contingencia les sea más fácil enfrentar la crisis. Que las empresas estén capacitadas les ayudará a resolver problemas, implementar estrategias en situaciones de vulnerabilidad y lograr su permanencia en el mercado.

Así mismo, es importante que se investigue sobre los apoyos a nivel nacional, estatal y municipal que se les otorga constantemente a las MiPymes, para que esa información sea difundida y llegue a las personas indicadas. También, queda abierta la investigación para que sea replicable en cada estado de México y con ello ampliar la visión de las estrategias aplicadas durante la pandemia. Estas investigaciones quedarían como antecedentes y podrían ser usadas para desarrollar un manual de contingencia para futuras pandemias; ya que esta situación puede que se repita.

Reflexiones finales

Las MIPYMES son organizaciones pequeñas que por su tamaño pueden adaptarse mejor a las contingencias. En México su experiencia les ha permitido construir un mercado emergente de supervivencia que es muy innovador. El hecho de ser dirigidas por los mismos propietarios ha logrado que exista una gran variedad de formas para enfrentar los problemas, les permite tener la fuerza y la visión para continuar a pesar de cualquier dificultad.

Durante la pandemia por el virus SEARS Cov2 (COVID19) las MIPYMES que sobrevivieron lo lograron hacer por; 1) La adaptación de sus procesos de venta, principalmente al cambio digital. 2) Por su creatividad e innovación en el cambio de procesos, productos y servicios. 3) Por la solidaridad entre familia y cadena de suministros.

La adaptación de sus procesos de venta, principalmente al cambio digital.

La incorporación de las MIPYMES a la era digital fue primordial para lograr el éxito y su permanencia en el mercado, por lo que actualmente las MIPYMES deben posicionarse en todas las plataformas digitales, aun cuando no haya una pandemia de por medio. Actualmente el marketing digital es necesario para tener diferentes canales de comunicación y los procesos de venta sean más eficientes.

Por su creatividad e innovación en el cambio de procesos, productos y servicios.

La flexibilidad y la creatividad que tienen las MIPYMEs para solucionar problemas son de suma importancia, pues para sobrellevar cualquier situación es necesario poder adaptarse con facilidad. Muchas veces la misma familia y los colaboradores son quienes ayudan al propietario con diferentes ideas para solucionar las dificultades, y al ser pequeñas, implementar esas ideas suele ser más fácil, pues la adaptación que implica un número pequeño de personas suele ser menos complicada.

Por la solidaridad entre familia y cadena de suministros.

Como leímos con anterioridad en la investigación, las MIPYMEs mayormente están conformadas por familiares y amigos. El hecho de que haya una relación más allá de trabajo permite crear lazos más fuertes que hacen que todos quieran el éxito de la empresa, y por ello todos van de la mano con el objetivo. Si las MIPYMEs no contaran con esos lazos sería poco probable que permanecieran en el mercado.

Referencias

- Álvarez, R. P., & Harris, P. R. (2020). COVID-19 en América Latina: Retos y oportunidades. *Revista Chilena de Pediatría*, 91(2), 179–182. <https://doi.org/10.32641/rchped.vi91i2.2157>
- Ávalos, A., & Murillo, V. (2013). La necesidad de capacitación en planes de negocio en las microempresas de la zona de occidente de Costa Rica. *InterSedes*, 14(29), 56–80. http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-24582013000300004&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Barba, Antonio. (2002). *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad, el caso de LAPEM de CFE*.
- Cáceres, G., Rodríguez, A., & Nava Vásquez, M. (2003). Estrategias de modernización empresarial: Procesos, productos y fuerza de trabajo*. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG) Año 8. N° 24*, 592–606.
- Cárdenas, R., Marcelo, J., Maldonado, V., Mendoza, É., Cejudo, G., Barrios, K., Gutiérrez, M., Nahmad, S., Scott, R., Gutiérrez, D., Bartra, A., González, A. P., Canseco, C., Ortega, M., Rivera, H., Correo, D., Hernández, N., & Martínez, E. (2021). *Panorama de los programas y acciones sociales en las entidades federativas para dar respuesta a los efectos de la pandemia por el virus SARS-CoV-2 (COVID-19)*. https://www.coneval.org.mx/quienessomos/InvestigadoresAcademicos/Paginas/Investigadores_Aademicos_Actuales.aspx
- CEPAL. (2020). *Informes COVID-19: Impacto del COVID-19 en la economía de los Estados Unidos y respuestas de política*. <https://fred.stlouisfed.org/series/ICSA>,
- Chiatchoua, C., Lozano Arizmendi, M. D. C., Chiatchoua, C., & Lozano Arizmendi, M. del C. (2021). Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México. *Nova Scientia*, 13(SPE), 0–0. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2733>
- CONACYT. (2022). *Programas Nacionales Estratégicos Sistemas Socioecológicos y Sustentabilidad (Pronaces SSyS)*.
- Dávila, A., & Valdés, M. (2020). México. Costos económicos del cierre de las actividades “no esenciales” por la pandemia de Covid-19. Análisis multisectorial y regional con modelos SAM. *Economía Teoría y Práctica*, SPE5, 15–44. <https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/E052020/Davila>
- de la Cruz, S., & May, E. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las MIPYMES del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova Scientia*, 13(SPE), 0–0. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>
- De la Rosa, A. (2000). La micro, pequeña y mediana empresa en México sus saberes, mitos y problemática. *Iztapalapa* 48, 183–220.

- Díaz, S. (2010). La microempresa en el desarrollo. *Universidad Católica Boliviana San Pablo Bolivia*, 371–282.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación En Educación Médica*, 2(7), 162–167. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Donaldson, L. (1996). *For Positivist Organization Theory* (First published).
- Dong, E., Du, H., & Gardner, L. (2020). An interactive web-based dashboard to track COVID-19 in real time. In *The Lancet Infectious Diseases* (Vol. 20, Issue 5, pp. 533–534). Lancet Publishing Group. [https://doi.org/10.1016/S1473-3099\(20\)30120-1](https://doi.org/10.1016/S1473-3099(20)30120-1)
- Escudero, X., Guarner, J., Galindo, A., Escudero, M., Alcocer, M., & Del Río, C. (2021). La pandemia de Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): Situación actual e implicaciones para México. *Archivos de Cardiología de México*, 90(91), 7–14. <https://doi.org/10.24875/ACM.M20000064>
- Fred R, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Fuster Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201. <https://doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- García, C., Pérez, B., & Navarrete, C. (2020). Las empresas ante el COVID-19. *GISST*, 1–17.
- García, M., Grilló, A., & Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos*, 11(21), 55–70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>
- Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. (2009). *Diario Oficial de la Federación*.
- Gobierno de México. (2022, January 17). *Exceso de Mortalidad en México*.
- Gómez, A. (2020). *Perfil epidemiológico de la infección respiratoria por SARS-CoV-2 en Quintana Roo, México*. <https://www.researchgate.net/publication/348391353>
- Heredia, A., Aguilar, P., & Sainz, N. (2020). Situación de las PYMES de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera*, 13(32). <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com>
- Heredia, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. www.cepal.org/apps
- Hernández, C., Selem, M., Díaz, E., & Santana, D. (2022). *ESTRATEGIAS PARA LA SUBSISTENCIA DE LAS MIPYMES DE OTHÓN P. BLANCO DURANTE LA*

<https://www.researchgate.net/publication/366977251>

- INEGI. (2020). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN)* .
- INEGI. (2021). *Demografía de los negocios. Impacto de La Pandemia Por La COVID-19.*
- INEGI. (2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas.*
- Jiménez, A. (2003). Rutinas organizacionales: un medio para estudiar los cambios recientes en las prácticas de la gerencia estratégica de recursos humanos. *Revista Latinoamericana de Administración*, 30, 57–86.
- Julien, P. A. (1998). *The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship.* (Ashgate, Ed.).
- López, A. P. (2013). Una aproximación al campo de estudio del pensamiento estratégico desde las publicaciones académicas: de lo predecible a lo emergente. In *rev.fac.cienc.econ* (Vol. 1).
- López-Lemus, J. A. (2021). Las estructuras sociales emergentes: Un complemento de la estructura formal que influye en el rendimiento empresarial en la era COVID-19. *Dirección y Organización*, 75, 20–37. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i75.607>
- Lozano, O. (2003). *Comportamiento organizacional en la pequeña empresa El caso de la refaccionaria Veracruz.*
- Lozano, O. (2007). *La adaptabilidad de la pequeña organización. El caso de la Agencia de Viajes.* Universidad Autónoma metropolitana.
- Lozano, O. (2014). *Planeación Estratégica Teoría y práctica.*
- Maldonado, D., & Hernández, J. (2020). *La crisis ocasionada por el COVID-19 y sus efectos en el empleo y la pobreza en México.*
- Mintzberg, H. B. L. J. (1999). *Safari a la estrategia* (Granica S.A, Vol. 1).
- Montoya, M., & Barba, A. (2013). *De la planeación al pensamiento estratégico. Aproximación a un debate inconcluso.*
- Nieto, E., & Cabrera, A. (2021). Liderazgo de grandes empresas frente a la COVID-19: Estrategia de competitividad global. *SUMMA*, 1–33. <https://doi.org/10.47666/summa.3.2.34>
- OMS. (2022). *Organización Mundial de la Salud. Coronavirus.*
- ONU. (2019). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.*
- Pineda S, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores.*

- Pomar, S., & Rivera, M. (2001). *Fomento al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa*.
- Romero, A. M. (2001). Los procesos de cambio organizativo: una aproximación teórica desde la perspectiva del equilibrio interrumpido. *Cuadernos de Estudios Empresaria/Es*, 11, 271–289.
- Romo, S. (2003). *Las pequeñas y medianas empresas en México su organización y su ambiente (1950-1994)*.
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. In *Actualidad Contable FACES* (Vol. 111, Issue 17). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa: Consensos y Disensos. *Revista Digital de Investigación En Docencia Universitaria*, 13(1), 101–122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, & Nava. (2020). Perspectiva de las PYMES Restauranteras en el escenario actual de la crisis del COVID-19. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 129–147. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.edicionespecial1.129-147>
- Santamaría, C., Montañez, G., & Gutiérrez, S. (2021). Emprendimiento en México: el antes y el después de la covid-19. In *Revista Internacional de Organizaciones* (Vol. 27).
- Sayago, S. (2014). El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales. *Cinta de Moebio*, 49, 1–10. <https://doi.org/10.4067/S0717-554X2014000100001>
- Simon, H. (1994). How organizations can be understood in terms of decision processes. *Administrative Behavior*.
- Suarez, T. (2001). *La Pequeña Empresa (PE) en el Pensamiento Económico*.
- Tello Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *LEX*, 12(14), 199. <https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Useche, M., Salazar, F., Barragán, C., & Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA*, 2(Especial), 59–86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>
- Varela Ruiz, M., Vives Varela, T., Varela Ruiz, M., & Vives Varela, T. (2016). Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. *Investigación En Educación Médica*, 5(19), 191–198. <https://doi.org/10.1016/j.riem.2016.04.006>
- Vargas, R. (2003). *Presiones Competitivas y Desarrollo empresarial: móviles y limitaciones del aprendizaje y la adaptación en pequeñas empresas*.

- Vasilachis, I., Ameigeiras, A., Chernobilsky, L., Giménez, V., Mallimaci, F., Mendizábal, N., Neiman, G., Qaranta, G., & Soneira, Abelardo. (2006). *Estrategias de la investigación cualitativa*.
- Zapata, G., & Mirabal, A. (2013). Contingencia, Voluntarismo y strategic choice: Un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. *Redalyc, 15*.
- Zapata Rotundo, G. J., Mirabal Martínez, A., & Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad, 34*(4), 618–640. <https://doi.org/10.22206/cys.2009.v34i4.pp618-640>