



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**ESTRATEGIAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PARA EVENTOS
SOCIALES ANTE LA PANDEMIA (COVID-19)**

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Ciencias Económico Administrativas

Presenta
Ana Georgina González Renaud

Dirigido por:
Dra. Josefina Morgan Beltrán

Querétaro, Qro. a mayo, 2023



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales
de Información



Estrategias de la micro y pequeña empresa para
eventos sociales ante la pandemia (COVID-19)

por

Ana Georgina González Renaud

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Clave RI: CAMAC-293191



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Ciencias Económico Administrativas

**ESTRATEGIAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PARA EVENTOS SOCIALES ANTE LA
PANDEMIA (COVID-19)**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Ciencias Económico Administrativas

Presenta
Ana Georgina González Renaud

Dirigido por:
Dra. Josefina Morgan Beltrán

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Presidente

Dra. Graciela Lara Gómez

Secretario

Dr. León Martín Cabello Cervantes

Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Neto

Suplente

Dr. Jesús Hurtado Maldonado

Suplente

Centro Universitario,
Querétaro, Qro.
Mayo, 2023
México

RESUMEN

Los retos originados por la pandemia COVID-19 atentaron contra la supervivencia de las empresas, principalmente de las micro y pequeñas pertenecientes al sector de servicios. Entre ellas, se encuentran las empresas prestadoras de servicios para eventos sociales de la ciudad de Querétaro. Derivado de esto, el objetivo del presente trabajo es definir cómo responden estratégicamente para enfrentar dichos retos, adaptándose al nuevo entorno y logrando su supervivencia. La supervivencia de la micro y pequeña empresa ha sido un tema estudiado por diversos autores a lo largo del tiempo. Sin embargo, la justificación del estudio nace de las particularidades y el impacto de la pandemia de COVID-19, así como la importancia y la falta de estudios formales acerca de las empresas prestadoras de servicios para eventos sociales. Partiendo del objetivo mencionado, se hace un diseño de marco metodológico que divide el fenómeno en tres dimensiones (Retos ocasionados por la pandemia, Estrategias hacia la estructura interna y Estrategias hacia el mercado) que son analizadas con la metodología cualitativa y tres técnicas de investigación: la entrevista semiestructurada, el análisis de documentos y la observación no participante. Con base en la revisión de la teoría existente y los datos recabados, se proponen los aspectos y estrategias clave para la supervivencia de las empresas en tiempos de crisis. Se concluye que es imprescindible que las empresas sean resilientes y establezcan estrategias de optimización y financiamiento de recursos, uso de medios digitales, expansión de mercado y cooperación estratégica.

(Palabras clave: Supervivencia, micro y pequeña empresa, pandemia COVID-19, estructura interna, mercado.)

SUMMARY

The challenges originated by the COVID-19 pandemic, threatened the survival of companies, mainly of micro and small companies belonging to the service sector. Some of those affected were the companies that provide services for social events in Querétaro city. For the aforementioned, the objective of this thesis is to define the way companies respond strategically to face the challenges arising from the pandemic, adapting to the new environment and achieving survival. The survival of micro and small businesses has been a frequently topic studied by different authors over time. However, the justification for the study stems from the importance of companies, the characteristics and the impact of the COVID-19 pandemic, in addition to the lack of formal studies on companies that provide services for social events. Based on the stated objective, a methodological framework design is made that divides the phenomenon into three dimensions (challenges caused by the pandemic, strategies towards internal structure and strategies toward the market) that are analyzed with the qualitative methodology and with three research techniques: semi-structured interview, document analysis and non-participant observation. Based on review of existing theory and data collected, the main aspects and strategies for the survival of companies in times of crisis are proposed. It is concluded that it is essential for companies to be resilient and establish strategies for optimization and financing resources, use of digital media, market expansion and strategic cooperation.

(Keywords: Survival, micro and small companies, COVID-19 pandemic, internal structure, market.)

DEDICATORIAS

La presente tesis la dedico con gran amor a mi familia ya que siempre han sido mi soporte, mi guía y mi felicidad.

A mis padres quienes me han enseñado a luchar por mis sueños y me han dado las herramientas necesarias para ser la persona que soy, gracias por su gran amor, su esfuerzo, su compañía, su paciencia, su dedicación para darme siempre lo mejor y por su ejemplo que me ha guiado siempre a lo largo de mi vida.

A mi hermano que siempre me ha acompañado y con su amor, su apoyo, su ejemplo y sus consejos me brinda la fortaleza y la claridad para seguir adelante en cada paso de mi vida.

A mis hermanas que siempre me llenan de energía, me guían y me brindan su amor incondicional, que siempre están acompañándome y nunca me dejan sola ante las adversidades.

A mi esposo que me apoya en cada paso, en cada decisión, que es mi soporte ante las dificultades y siempre me recuerda que soy capaz. Gracias por alentarme a finalizar todos los retos que se presentaron en mis estudios, gracias por siempre estar ahí.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer principalmente a Dios porque gracias a él pude finalizar con la presente tesis y con mis estudios, porque me fortaleció y me permitió superar los retos y dificultades.

Gracias a toda mi familia por apoyarme, por aconsejarme y guiarme a lo largo de mis estudios.

Gracias al cuerpo académico de la Universidad Autónoma de Querétaro que colaboró en las diferentes materias del posgrado, por transmitir su conocimiento, su experiencia y por dedicar tiempo para la resolución de dudas.

Gracias a mis sinodales por sus aportaciones y consejos para el correcto desarrollo y culminación de la presente tesis, especialmente gracias por el respaldo de la Dra. Josefina Morgan quien fue mi Directora de tesis.

Gracias al CONACYT por proporcionarme el apoyo económico necesario para llevar a cabo mis estudios de posgrado.

Gracias a todas las personas que colaboraron en la investigación, principalmente a los dueños y gerentes de negocios que estuvieron dispuestos a compartir sus experiencias y conocimientos para la realización de la tesis.

De manera general quiero agradecer a todas las personas que directa o indirectamente contribuyeron en la realización de este proyecto.

INDICE

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	1
1.2 Antecedentes	3
1.3 Objetivo.....	6
1.4 Método	7
1.5 Contenido	7
2. ASPECTOS TEÓRICOS.....	8
2.1 La micro y pequeña empresa.....	8
2.1.1 La supervivencia de la micro y pequeña empresa.....	10
2.2 El concepto de pandemia	13
2.2.1 Principales pandemias y el concepto de crisis como consecuencia	13
2.2.2 Pandemia COVID-19	15
2.3 La estrategia : Una aproximación teórica a su concepto.....	17
2.3.1 Enfoques en torno al concepto de estrategia: Diferentes escuelas de pensamiento	19
2.3.2 Escuela ambiental y teoría de la incertidumbre	21
2.3.3 La estrategia para la supervivencia empresarial en tiempos de crisis	24
3. EL NUEVO CONTEXTO ANTE LA PANDEMIA COVID-19	27
3.1 El contexto mundial	27
3.2 El contexto empresarial.....	30
3.3 México: El contexto empresarial y las empresas para eventos sociales	32
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	43
4.1 Planteamiento del problema y pregunta de investigación.....	43

4.2	Objetivos	43
4.2.1	Objetivo general.....	43
4.2.2	Objetivos específicos.....	43
4.3	Método y estrategia de investigación.....	44
4.4	Dimensiones de estudio	46
4.4.1	Primera dimensión: Retos ocasionados por la pandemia	46
4.4.2	Segunda dimensión: Estrategias dentro de la estructura interna.....	47
4.4.3	Tercera dimensión: Estrategias dentro del mercado	47
4.4.4	Proposiciones, variables e indicadores.....	47
4.4.5	Definición de indicadores	51
4.5	Recolección de la información	58
4.5.1	Técnicas de investigación	59
4.5.2	Fuentes de información	65
4.6	Definición de la muestra	67
4.6.1	Criterios para la selección de los casos	68
4.6.2	Las empresas objeto de estudio.....	70
4.7	Procedimiento.....	73
4.7.1	Validez de la investigación.....	73
4.7.2	Análisis de resultados.....	75
5.	RESULTADOS: RETOS Y ESTRATEGIAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PARA EVENTOS SOCIALES	82
5.1	Dimensión: Retos ocasionados por la pandemia	82
5.1.1	Retos: Estructura interna	82
5.1.2	Retos: Mercado	88
5.2	Dimensión: Estrategias dentro de la estructura interna	91
5.2.1	Resiliencia.....	91
5.2.2	Optimización de recursos	95
5.2.3	Financiamiento de recursos	98
5.3	Dimensión: Estrategias dentro del mercado.....	101
5.3.1	Medios digitales	101

5.3.2	Expansión de mercado.....	103
5.3.3	Colaboración estratégica	111
6.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	115
6.1	Estrategias dentro de la estructura interna	115
6.1.1	Resiliencia.....	115
6.1.2	Optimización de recursos	119
6.1.3	Financiamiento de recursos	122
6.2	Estrategias dentro del mercado.....	124
6.2.1	Medios digitales	124
6.2.2	Expansión de mercado.....	125
6.2.3	Cooperación estratégica.....	130
7.	ASPECTOS Y ESTRATEGIAS CLAVE PARA LAS EMPRESAS	
	ANTE TIEMPOS DE CRISIS	132
7.1	Prepararse para la crisis.....	132
7.2	Ser resilientes	132
7.3	Optimizar recursos.....	134
7.4	Buscar financiamiento	134
7.5	Usar de medio digitales.....	135
7.6	Buscar oportunidades de mercado (expansión).....	135
7.7	Colaborar con otros.....	137
	CONCLUSIONES	138
	REFERENCIAS	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1 Principales pandemias en la historia de la humanidad	14
2 Las diez escuelas de pensamiento en torno de la estrategia	19
3 Semáforo por regiones (Actividades permitidas a partir del 1 de junio de 2020)	33
4 Estratificación de las empresas por número de trabajadores	34
5 Estrategias de las empresas ante el COVID-19	37
6 Medidas sanitarias permanentes para la realización de las actividades económicas, productivas y sociales en el estado de Querétaro, durante la emergencia sanitaria COVID-19	40
7 Dimensiones de estudio, proposiciones, variables e indicadores	50
8 Guía de observación	63
9 Guía para el análisis documental	65
10 Fuentes de información utilizadas	66
11 Pruebas para la validez y fiabilidad de la investigación	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1 Técnicas de investigación	60
2 Retos ocasionados por la pandemia	76
3 Retos ocasionados por la pandemia (indicadores)	77
4 Estrategias dentro de la estructura interna	78
5 Estrategias dentro de la estructura interna (indicadores)	79
6 Estrategias dentro del mercado	80
7 Estrategias dentro del mercado (indicadores)	81
8 Capital Humano	83
9 Recursos técnicos y tecnológicos	84
10 Recursos materiales	86
11 Capital financiero	87
12 Servicios y productos	88
13 Colaboradores	90
14 Resiliencia	92
15 Optimización de recursos	96
16 Financiamiento de recursos	99
17 Medios digitales	101
18 Expansión de mercado	104
19 Colaboración estratégica	112

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La pandemia causada por el COVID-19 ha generado cambios importantes y creado un entorno incierto a nivel mundial. Incluso es considerada la mayor crisis económica desde la década de 1930 (FMI, 2020 como se citó en Instituto Belisario Domínguez, 2020).

En el sector empresarial se han registrado diversos retos debido a las restricciones establecidas para evitar la propagación del virus y al desconocimiento de una fecha de término para dichas restricciones. Ante esta situación, algunas empresas no han logrado sobrevivir.

Aunque la pandemia afecta a todas las empresas, el nivel de impacto y su supervivencia depende de las características propias de la organización y del nivel de restricciones de las políticas establecidas. Dentro de las características, un factor importante para sobrevivir en el ambiente es el tamaño de la empresa, en donde las organizaciones más grandes tienen menos posibilidades de fracasar, debido a que poseen más recursos que las empresas de menor tamaño (Hannan y Freeman, 1977, como se citó en Mintzberg, Bruce y Joseph, 1999, p. 149). Dentro de las restricciones, se estableció como prioridad evitar la aglomeración y el contacto entre las personas, lo que repercute con mayor intensidad en algunos sectores de actividad. En consecuencia, entre los más afectados por la pandemia se encuentran las microempresas, las pymes y el sector de servicios (CEPAL, 2020, p.6).

En México el 99% de las empresas son micro y pequeñas. Éstas, ocupan al 52.5% del personal y generan el 30.3% de los ingresos totales de empresas y establecimientos en el país. Además, del total de unidades económicas existentes el 39.02% pertenece al sector de servicios generando el 37.52% de empleo (siendo el sector que más empleos genera) y el

20.80% del valor agregado (INEGI, 2020). Dado este panorama, las afectaciones a nivel nacional pueden ser importantes.

La supervivencia de la micro y pequeña empresa ha sido un tema estudiado por diversos autores a lo largo del tiempo (Sallenave, 1995, Lara, Medina y Zapata, 2015, Estrella, Góngora y Martín, 2010, CEPAL, 2009, Estrada, García y Sánchez, 2009, Díaz, Lorenzo y Solís, 2005) sobre todo en entornos inciertos, en donde el porcentaje de muerte es mayor (García, Pérez y Navarrete, 2020; García, Valle y Canales, 2021; González y Flores, 2020; Useche, Barragán, Salazar y Sánchez, 2020). Las empresas tienen que luchar por su supervivencia, estableciendo estrategias que son la “fuerza mediadora organización-entorno” (Mintzberg, 1978, como se citó en Slusarczyk y Morales, 2016, p.6). Es decir, la empresa debe de asegurar su adaptación para no ser expulsada. (Pugh, Dany Miller, Hannan, Freeman, Meyer, Rowan y Oliver, 1977, como se citó en Mintzberg et al., 1999). Sin embargo, diferentes situaciones, dan lugar a distintas conductas (Mintzberg et al., 1999). Por lo tanto, la reciente pandemia del COVID-19, al ser una situación diferente, brinda una oportunidad de estudio. Debido a lo anterior, es pertinente indagar sobre las estrategias que implementan las empresas para sobrevivir ante el nuevo contexto.

Dentro de las empresas afectadas, se encuentran aquellas que se dedican a brindar servicios para los eventos sociales. Las medidas aplicables para regir sus actividades han sido muy restrictivas, lo que ha creado diversos retos y ha puesto en riesgo su supervivencia.

De este contexto surge el problema de la investigación, cuyo enfoque principal es el estudio de las estrategias que realizaron las micro y pequeñas empresas de servicios para eventos sociales para sobrevivir ante un entorno tan incierto. El presente estudio está acotado a empresas ubicadas en la ciudad de Querétaro. Derivado de esto, se plantea la pregunta:

¿Cómo responden estratégicamente las micro y pequeñas empresas prestadoras de servicios para eventos sociales para sobrevivir a los retos derivados de la contingencia COVID 19?

1.2 Antecedentes

Desde que declaró la pandemia de COVID-19, empezaron a establecerse medidas para contener el virus y evitar contagios y muertes. Debido a que estas medidas ocasionaron grandes cambios en diversos ámbitos, empezaron a realizarse estudios para incrementar los conocimientos sobre la situación y para fungir como una alternativa de apoyo.

A continuación, se enlistan los estudios que se han realizado sobre las empresas en el contexto de la pandemia COVID-19.

Useche, Barragán, Salazar y Sánchez (2020) realizan una investigación documental consultando diferentes autores y fuentes institucionales, gubernamentales y empresariales con el objetivo de describir las estrategias que utilizaron las empresas en América Latina en el tiempo de la pandemia COVID-19. Los autores señalan que surgió un repensar estratégico para generar ventajas competitivas, con estrategias de mercadotecnia para ampliar la participación de mercado. Además afirman que las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son el medio para la creación de herramientas para el desarrollo de estrategias, reducción de tiempos y de costos (fijos y variables). Además, se han fomentado estrategias laborales de integración online, como el teletrabajo.

En el estudio realizado por González y Flores (2020) se detecta que la crisis de COVID-19 estimuló estrategias para los negocios alineadas con el uso de comercio electrónico y uso masivo de las redes sociales estableciendo relaciones con clientes para formas alternativas

de intercambio comercial. Los autores aplicaron un cuestionario estandarizado a 14 pymes del sector comercio minorista de ropa para niño.

García, Pérez y Navarrete (2020) en su estudio realizado en México, señalan que a consecuencia de todos los cambios ocasionados en la dinámica social y el mercado, todas las empresas deberán de cambiar su modelo de negocio o reinventarse, replantear su estrategia, ser proactivas y resilientes ante la situación generada por la pandemia. Además de manera específica declaran que las estrategias que deben de usar para mantenerse en el mercado son: reducción de gastos, renegociación, resiliencia y flexibilidad, utilización de la tecnología, comunicación, posicionamiento en redes sociales, compromiso social, cambios en la demanda y forma de consumo, home office, liderazgo adaptativo y equipos de trabajo, responsabilidad social y sustentabilidad, identificación de escenarios, reformulación de procesos, cultura de servicio remoto y capacidad de innovación. Para estos resultados se utiliza un análisis de tipo descriptivo de acuerdo con fuentes secundarias, como artículos, webs, libros, etc.

Por su parte, García, Valle y Canales (2021) encuentran que la resiliencia tiene una relación positiva con el desempeño de las empresas e incrementa sus posibilidades de supervivencia frente a los desafíos del entorno, como los suscitados por la pandemia. Así mismo, concluyen que es fundamental implementar acciones que permitan a las empresas manejarse en periodos de incertidumbre y fortalecer el equilibrio en la valoración de sus recursos y capacidades que garanticen su resistencia, evolución y eviten su extinción. La metodología utilizada fue un estudio transversal con responsables de pymes en México y Chile, utilizando el análisis descriptivo de datos, correlación bivariada y redes neuronales artificiales.

En suma, es de vital la importancia que ante la pandemia las empresas sean resilientes y proactivas, además deben establecer diversas estrategias que les permitan permanecer en el mercado. Así mismo es imprescindible usar las tecnologías de la comunicación e información para la comunicación y nuevas formas de intercambio comercial.

Ante el entorno incierto que se generó en el mundo a partir del comienzo de la pandemia COVID-19, es imprescindible que las empresas realicen mayores esfuerzos que les permitan la supervivencia. Esto se logra con el establecimiento de estrategias.

La relevancia de esta investigación radica en la importancia que tiene la micro y pequeña empresa y el impacto que ha tenido la pandemia a nivel empresarial.

La suspensión y restricciones de la mayoría de las actividades económicas en las diferentes etapas de la pandemia han ocasionado cierres de empresas y por lo tanto pérdidas de empleos, esto crea un problema a nivel económico y social.

En el país, alrededor de un 20% de las micro, pequeñas y medianas empresas murió y alrededor del 86% tuvieron alguna afectación a causa de la contingencia originada por COVID-19. El sector más afectado ha sido el de servicios con un 24.92% de muertes (INEGI, 2020). Debido a que no hay fecha de término de la pandemia estos números pueden seguir creciendo.

Por lo antes expuesto, es relevante que se estudie el nuevo contexto empresarial y se indague en las estrategias que están utilizando las empresas más vulnerables ante los nuevos retos del entorno para poder seguir operando. Mientras más empresas mueran, mayor será la afectación económica y social, debido a que el cierre de las empresas ocasiona pérdida de empleos y disminución de recursos para las familias. Esto atrae una serie de problemas como:

falta de recursos para cubrir necesidades, malestar social, incremento de inseguridad, entre otros. Por lo que es de vital importancia crear apoyos para que las empresas continúen operando.

Se pretende que la presente investigación sirva de apoyo para las empresas ante contextos inciertos como el que se está viviendo a causa de la pandemia. La investigación está enfocada a las empresas micro y pequeñas prestadoras de servicios para eventos sociales localizadas en la ciudad de Querétaro.

No hay estudios formales en la ciudad que reflejen la importancia y las estadísticas que generan las empresas que prestan servicios para eventos sociales, sin embargo, al ser una ciudad con potencial de crecimiento económico, buena ubicación, crecimiento de población y rica en cultura, es una ciudad en donde al año se festejan una gran cantidad de eventos sociales. Por lo tanto, realizar el estudio con empresas de la ciudad de Querétaro brinda un panorama general para cumplir con el objetivo de estudio. Al igual que en todo el país, las empresas queretanas han tenido que seguir medidas restrictivas, desde el paro total de actividades, hasta ajustes en los eventos que cambian la dinámica de sus operaciones, por lo que son una fuente valiosa de información.

1.3 Objetivo

El objetivo general de la presente investigación es definir cómo las micro y pequeñas empresas de servicios para eventos sociales responden estratégicamente para enfrentar los retos derivados de la pandemia (COVID-19), adaptándose al nuevo entorno y logrando la supervivencia.

1.4 Método

El método seleccionado es el cualitativo. Se pretende proveer nueva evidencia que permita apoyar o refutar las teorías existentes y contribuir destacando los aspectos y estrategias clave para las empresas ante situaciones turbulentas con base en el contraste de la evidencia obtenida y las investigaciones previas.

Así mismo, se estableció el estudio de caso como estrategia de investigación y las entrevistas semiestructuradas como herramienta para realizarla.

1.5 Contenido

El trabajo está dividido en nueve secciones. La primera sección es la introducción. La segunda, es una recopilación de antecedentes importantes. En la tercera se habla sobre diversos aspectos teóricos, en donde se desarrolla el tema de la micro y pequeña empresa y los conceptos de pandemia y de estrategia, mientras que la cuarta sección contiene los aspectos contextuales de la investigación. En la quinta sección se define la metodología para realizar el estudio definiendo los objetivos, el tipo de investigación, las estrategias, técnicas e instrumentos, entre otros aspectos importantes. En la sexta y séptima sección se presentan los resultados y el análisis de los mismos. Mientras que en la sección ocho, se abordan los aspectos y estrategias claves que ayuda a las micro y pequeñas empresas ante tiempos inciertos. Por último, en la sección nueve se presentan las conclusiones para cerrar el estudio.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

La intención de la revisión de la literatura en este apartado es presentar los principales conceptos y teorías que permitan sustentar la investigación con diferentes autores. Los aspectos teóricos abordan tres temas principales: 1) La micro y pequeña empresa, 2) El concepto de pandemia y 3) El concepto de estrategia.

2.1 La micro y pequeña empresa

Las micro y pequeñas empresas se denominan así de acuerdo a sus características como número de trabajadores o total de ventas, esta clasificación depende del lugar al que pertenezcan. Han sido estudiadas por un gran número de eruditos a lo largo del tiempo debido a su importancia y su naturaleza frágil. Estas empresas poseen peculiaridades que las distinguen sobre todo de las grandes empresas con sus fortalezas y debilidades.

Entre sus fortalezas, destacan la facilidad de innovación y de adaptación a cambios estructurales para hacer frente a las situaciones cambiantes del mercado y por sus estructuras menos complejas son más flexibles que las grandes empresas. De esta forma, pueden reconocer más fácil las oportunidades y tomar rápidamente decisiones. Además internamente comienzan a considerarse competitivas por la facilidad de adquisición de conocimiento e información. Se resalta también que tienen potencial, debido a su tamaño ya que se pueden situar más cerca del mercado lo cual es una ventaja (CEPAL, 2009, p.40; Ávila, 2014, p.12; Navarro, García y Vela, 2000, p.3). Aunado a lo anterior, la incertidumbre interna es baja por su estructura sencilla, es decir, la cercanía de los directivos y los trabajadores genera mayor seguridad en la toma de decisiones (Ávila, 2014, p.12).

Por otra parte, también posee algunos límites derivados de su tamaño que se consideran debilidades. Respecto a su organización interna, algunas de estas empresas tienen poca preocupación por la preparación de sus líderes (Navarro et al., 2000, p.3). Tienen una corta visión ya que buscan resultados inmediatos debido a la estructura familiar que tiene la mayoría (Hernández, 2007, p. 251). Se puede mencionar que la corta visión ocasiona la falta de objetividad y planeación a largo plazo y por lo tanto existe una falta de previsión (Navarro et al., 2000, p.5).

Conforme a la parte financiera, poseen recursos limitados para gastos de investigación y desarrollo, dificultades para obtener fondos para financiar sus equipos y mayores gastos financieros por créditos obtenidos (Navarro et al., 2000, p.3). Para obtener financiamiento se encuentran con diferentes obstáculos, como la falta de activos que sirvan como garantía de los créditos y la falta de generación de información crediticia (CEPAL, 2009, p. 53, Ávila, 2014, p.1; Ferraro y Goldstein, 2011). Otro obstáculo común es la dificultad que encuentran para cumplir con los requisitos que les son exigidos, ya que no logran reunir la documentación requerida, además se suman las altas tasas de interés, y los trámites burocráticos, entre otros (Ferraro y Goldstein, 2011).

Otra de las debilidades, es la imposibilidad de realizar economías de escala que le permitan reducir sus costos fijos y ser más competitivas (Coviello y Martin, 1999, p. 42; Navarro et al., 2000, p.13; CEPAL, 2009, p.8). Sumado a esto, algunos de los trabajos ofrecidos por el sector no son de calidad y no pueden enfrentar eficientemente barreras de entrada ni de salida (CEPAL, 2009, p.9; Navarro et al., 2000, p.13).

Respecto a la tecnología existe poca formación y experiencia de los empresarios en esta área, al mismo tiempo, predomina la tecnología de segunda mano o muy antigua (Ávila, 2014, p.1).

Así mismo, existe una clasificación sobre las vulnerabilidades de las micro y pequeñas empresas (aplicables a todos los países), que dividen a éstas en 3 ámbitos:

- 1) Vulnerabilidad legal: debido a la informalidad de las empresas, las excluye de derechos que la ley otorga, además existe disparidad de los incentivos que se les otorgan.
- 2) Vulnerabilidad empresarial: carencia en capacidades de gestión por falta de registros contables y conocimientos.
- 3) Vulnerabilidad comercial: competencia de otras formas empresariales (Libro Blanco de la Microempresa, 1997, como se citó en CEPAL, 2009, p.54).

Todas las micro y pequeñas empresas tienen características peculiares que pueden convertirse en fortalezas o debilidades, por lo tanto, deben de estar conscientes de éstas para enfrentar las amenazas pero también para aprovechar las oportunidades que puedan presentarse en el ambiente externo. En todo momento, es de vital importancia conocer estos aspectos para la supervivencia de las mismas.

2.1.1 La supervivencia de la micro y pequeña empresa

Existen diferentes factores que pueden afectar la supervivencia de una empresa: el producto, el mercado, la tecnología, la competencia, el capital y el personal. Cualquier dificultad proviene de la falta de adaptación del medio ambiente interno al externo de la empresa. Es

decir, es un problema a nivel de estrategia (Sallenave, 1995, p.68). Además de estos aspectos, se resalta que uno de los factores que afecta de manera negativa la permanencia en el mercado es la falta de recursos económicos que impide a las empresas tanto afrontar obligaciones a corto plazo como invertir para mejorar e innovar (Lara et al., 2015).

Para las micro y pequeñas empresas, el problema de supervivencia siempre está presente y los dos causantes principales son la mala administración y la falta de experiencia (Sallenave, 1995, p. 82-83). Así mismo, se resalta que la innovación es uno de los factores claves para las micro, pequeñas y medianas empresa que está ausente en la mayoría de ellas (Estrella et al., 2010).

Además de lo mencionado, la globalización también puede ser un factor de riesgo ya que a pesar de las grandes oportunidades que ofrece, también representa una amenaza. Para las MIPYMES, es más complejo operar en un contexto de globalización ya que resulta proporcionalmente más oneroso para éstas que para las grandes empresas (CEPAL, 2009, p.55).

Debido a los diversos causantes que pueden atentar contra la supervivencia de la empresa, se han propuesto diversos aspectos que pueden intervenir para que una empresa sobreviva y sea exitosa. Entre los factores de éxito están, la planeación estratégica y el personal capacitado (Lara et al., 2015). Sumada a estos factores, la innovación también juega un papel muy importante, ya que las empresas que la aplican, obtienen varios beneficios, entre ellos, mayor crecimiento y contrataciones. Se destaca que las empresas innovadoras, son en menor medida familiares, su gerente cuenta con una mayor formación académica, cuentan con más

tecnología y usan una estrategia agresiva (Exploradora-Analizadora), ésta se refiere a la actitud de la empresa respecto al grado de innovación que representa (Estrella et al., 2010).

La evidencia empírica muestra que las PYMES que logran mantenerse en el mercado son aquellas que planean estratégicamente, innovan en sus procesos, productos y gestión y además tienen un nivel tecnológico mayor que sus competidores (Estrada et al., 2009). El papel que juega el Gerente en la empresa también es muy importante ya que su primera obligación es asegurar la supervivencia de la organización. El gerente debe de considerar tres pilares para una estrategia de supervivencia: redespigue (desplegarse en un sector nuevo), refuerzo (localizar la debilidad y remendarla) o una acción política (lograr concesiones especiales). Una estrategia superior ayuda al éxito, este tipo de estrategia se funda en: creación de una oportunidad de mercado, búsqueda de una zona de no competencia, coherencia entre los recursos de la empresa y sus objetivos y la capacidad de la organización para adaptarse rápidamente a las modificaciones del medio ambiente (Sallenave, 1995, p.68-84). Otro factor clave de éxito es, la formación de redes colaborativas, ya que permite a las PYMES desarrollar ventajas competitivas para facilitar su supervivencia y bienestar (Díaz et al., 2005).

Las micro y pequeñas empresas son más vulnerables que las grandes empresas incluso en entorno estables. Existen varios aspectos que atentan con la supervivencia de una micro y pequeña empresa y así mismo también existen aspectos que influyen para su supervivencia. Entre ellos destacan la capacitación, innovación, buena gestión de la tecnología, el papel del Gerente de la empresa y la formación de redes colaborativas. El aspecto que más sobresale es la planeación estratégica para hacer frente a cualquier situación que ponga en riesgo la

permanencia de la micro y pequeña empresa en el mercado. También se destaca que una estrategia de supervivencia debe poseer la implementación de la innovación en sus procesos para adaptarse a los desafíos del ambiente externo y responder eficientemente a ellos.

En tiempos de incertidumbre, la supervivencia de estas empresas es más vulnerable, por lo que la pandemia que actualmente se vive es muy peligrosa para ellas. Por lo tanto, en el siguiente apartado, se analiza el concepto de pandemia y las implicaciones que trae para el entorno empresarial.

2.2 El concepto de pandemia

Etimológicamente la palabra “pandemia” procede de la expresión griega pandêmon nosêma, que en conjunto se puede traducir como “enfermedad de todo el pueblo”. Además de acuerdo con la RAE (2020) se define como una “enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región”. Así mismo la OMS (2020) la define como “epidemia que se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo y que, generalmente, afecta a un gran número de personas” (p. 7). El concepto no tiene variaciones importantes, por lo cual no requiere un debate.

A lo largo de la historia de la humanidad han surgido varias pandemias. Éstas han representado importantes cambios en diferentes ámbitos: salud, económicos, sociales, políticos, entre otros.

2.2.1 Principales pandemias y el concepto de crisis como consecuencia

Como se mencionó, son varias las pandemias que ha vivido la humanidad. En la tabla posterior se pueden observar las pandemias han surgido a lo largo de la historia.

Tabla 1

Principales pandemias en la historia de la humanidad

Pandemia	Año	Fallecidos	Localización
Peste Antonio o Plaga de Galeno	165-180	5 millones	Asia Menor, Egipto, Grecia e Italia
Peste de Justiniano	541-542	25-45 millones	Imperio Bizantino (Constantinopla), Europa y Mediterráneo
Muerte negra	1346-1353	75-200 millones	Europa, Asia y África
Pandemia de Cólera	1852-1860	1 millón	India (origen), Asia, Europa, América del Norte, Suramérica y África
Gripe Rusa	1889-1890	1 millón	Mundial
Cólera	1910-1911	800 000	Oriente Medio, África Norte, Europa Este e India
Gripe Española	1918-1920	50-100 millones	Mundial
Gripe Asiática	1957-1958	1.2 a 2 millones	China, Singapur, Hong Kong y EE. UU.
Gripe de Hong Kong	1968	1 millón	Hong Kong, Singapur, Vietnam, Filipinas, India, Australia y EE. UU.
VIH	Pico en 2005-2012	36 millones	Mundial
COVID-19	Inicio 2019	En desarrollo	Mundial

Fuente: Elaboración propia con base en Castañeda y Ramos (2020).

Como se visualiza en la tabla 1, las pandemias han terminado con muchas vidas humanas. Sumado a lo anterior, tienen distintas repercusiones que afectan a toda la población en donde se localizan.

De acuerdo con Castañeda y Ramos (2020), en el ámbito histórico-social, las pandemias han provocado diferentes eventos. En el contexto sanitario pueden provocar un colapso en el sistema de salud debido al número de enfermos y muertos y a la carencia de recursos humanos, tecnológicos e incluso de información para el diagnóstico de la enfermedad. Es así como las pandemias constituyen una gran catástrofe sanitaria con repercusiones en la vida social y económica a nivel global. Sobresale que en todas las épocas las pandemias se han destacado como crisis sanitarias que acarrear dificultades sanitarias y socioeconómicas con efectos de decadencia en todos los órdenes a lo largo de la historia. Las pandemias conllevan

a una época de “crisis”, generan cambios en diversos ámbitos, no solo en el de salud, sino también en el económico y el social.

De acuerdo al enfoque económico, el término de “crisis” tiene varias acepciones y es un concepto complejo. La palabra expresa una ruptura de un sistema hacia un cambio (Pasquino, como se citó en Galanes, 2016, p. 16). Una crisis económica afecta al conjunto de la economía (industria, comercio, agricultura, etc.) y a diferentes ámbitos (finanzas, oferta, demanda, político, etc.), y se relaciona con la escasez. Sin embargo, para definirla adecuadamente, se debe de tomar en cuenta que la crisis económica se ha manifestado de diversas formas, de acuerdo a la época y lugar afectado (Galanes, 2016, p. 34-37).

El concepto de crisis económica no está definido de forma homogénea. Sin embargo, se relaciona con la palabra cambio, afectación y escasez, además su definición puntual depende del entorno. Por lo tanto, si la crisis es provocada por una pandemia, esto significará que las características de la crisis dependerán de las consecuencias de la pandemia en el entorno, su impacto y las medidas que se tomen para contenerla.

2.2.2 Pandemia COVID-19

La pandemia COVID-19 que se está viviendo actualmente tiene particularidades que la diferencian de otras ocurridas a lo largo del tiempo. Debido a esto es muy importante el estudio de sus características para poder comprender los efectos provocados.

Mediante un comunicado oficial la Secretaría de Salud manifestó que la enfermedad por Coronavirus (COVID-19), causada por el nuevo coronavirus (SARSCoV-2) está en circulación en el mundo desde el 31 de diciembre de 2019. Ésta se transmite de persona a

persona y debido al número creciente de casos en diversos países, el 11 de marzo de 2020 fue declarada por la OMS como pandemia. A partir de esto se emitieron una serie de recomendaciones y medidas para contener el contagio y las afectaciones (DOF, 2020, p.1).

Entre las estrategias principales para evitar la propagación del virus se estableció el distanciamiento social (distancia mínima de un metro de una persona a otra), uso de mascarilla para la interacción con personas, cumplimiento de normas de higiene (lavado de manos, cubrirse al toser o estornudar, etc.), limpieza de superficies, evitar espacios cerrados y congestionados, entre otras. (OMS, 2020).

A raíz de las medidas anunciadas por la OMS, los países están asumiendo un papel central para suprimir el virus y disminuir los riesgos que tendrá la economía. Aplanar la curva de contagios requiere medidas de reducción de contacto interpersonal, por lo que se paralizaron algunas actividades económicas, lo anterior ocasiona contracción económica y destruye la demanda agregada y sectorial (Bárcena, 2020, p.5-6). Por lo tanto, “la pandemia por COVID-19 ha implicado un choque económico tanto de oferta como de demanda. En unos cuantos meses, se ha convertido en la mayor crisis económica que el mundo ha experimentado desde los 1930s” (FMI, como se citó en Instituto Belisario Domínguez, 2020).

De acuerdo con Triggs & Karas (2020) La crisis ocasionada por el COVID-19, es una tormenta perfecta ya que tiene todo es un solo paquete: crisis de demanda, crisis de oferta y crisis financiera.

Por lo tanto, se está viviendo una triple crisis económica: respecto a la oferta, la causa es la suspensión de muchas actividades económicas. Conforme a la de demanda, se origina por

las medidas de aislamiento y distanciamiento social, la pérdida de empleos y una mayor prevención de los consumidores. Y por último, la crisis financiera se genera por los problemas de liquidez (a causa de la disminución del consumo), sobre todo en las pequeñas y medianas empresas (Alzúa y Gosis, 2020, p.8).

La magnitud del impacto económico dependerá del nivel de propagación del virus y la eficacia de las medidas de contención de todo el mundo. (Bárcena, 2020, p.5-6). Sin embargo, a pesar de las medidas de prevención y la respuesta de los países para amortiguar el choque, el impacto económico puede ser significativo (IDB, 2020, p.43).

Por lo antes mencionado, es de vital importancia que las estrategias que se apliquen en cada sector, principalmente en el empresarial sean las adecuadas para lograr la supervivencia y disminuir el impacto de la crisis económica.

2.3 La estrategia : Una aproximación teórica a su concepto

En entornos inciertos, como los que generan en una pandemia para las empresas es importante el establecimiento de estrategia para poder sobrevivir. El concepto de la palabra estrategia ha sido definido por varios autores (Henderson, 1981, Ansoff, 1957, Mintzberg, 1978, como se citó en Slusarczyk y Morales, 2016, p.6; Argyris, 1985, como se citó en Mendez, 2019; Ohmae, 2004) y ha ido evolucionando a lo largo del tiempo.

La estrategia depende de la capacidad de prever las consecuencias futuras de las iniciativas que se toman en el presente. Los requisitos básicos para el desarrollo de las estrategias incluyen algunos factores como: buen conocimiento sobre el medio ambiente, el mercado y los competidores, la capacidad para examinar dicho conocimiento (como un

sistema dinámico e interactivo), la imaginación y la lógica para elegir entre alternativas específicas (Henderson, 1981, como se citó en Slusarczyk y Morales, 2016, p.6).

Por su parte, Ansoff (1957) considera que “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro” (como se citó en Slusarczyk y Morales, 2016, p.5). Por lo tanto, entender el entorno es clave para que la empresa pueda establecer adecuadamente la estrategia, ya que ésta es la “fuerza mediadora organización-entorno” (Mintzberg, 1978, como se citó en Slusarczyk y Morales, 2016, p.6).

La estrategia permite identificar oportunidades y amenazas en el entorno organizacional pero también las fuerzas y debilidades de la organización (Argyris, 1985, como se citó en Mendez, 2019). Por otra parte, se dice también que “una estrategia de negocios exitosa no viene de un análisis riguroso, sino de un proceso de pensamiento que es básicamente creativo e intuitivo más que racional” (Ohmae, 2004). Además las estrategias normalmente son decididas por los superiores con base en sus motivaciones, predilecciones y capacidades y varían según la estructura interna de cada empresa (Miller, Droge y Toulouse, como se citó en Minstzberg, 1999).

En suma el ambiente, el cambio, el futuro, la creatividad y la lógica, son palabras clave para la definición de una estrategia. En situaciones que las empresas no pueden controlar y que además, las afectan, es indispensable, conocer su organización y el entorno en el que se encuentran. Con base a ese conocimiento, la lógica y creatividad, la empresa debe de establecer estrategias. Las estrategias son el medio para lograr la adaptación de la

organización a su entorno externo. La aplicación de estrategias adecuadas y una visión hacia el futuro, lograrán la permanencia de la empresa en el mercado.

2.3.1 Enfoques en torno al concepto de estrategia: Diferentes escuelas de pensamiento

A lo largo del tiempo, se han conformado diferentes “escuelas de pensamiento” respecto al tema de la estrategia en las empresas, es decir, diferentes enfoques, en donde se define cómo debe de ser una estrategia, cómo debe de aplicarse y cuáles son aquellos factores que influyen en su gestión.

De acuerdo con Mintzberg et al., (1999), existen diez escuelas que presentan la evolución del concepto a lo largo del tiempo.

Tabla 2

Las diez escuelas de pensamiento en torno al concepto de la estrategia.

Escuela de pensamiento	Inicia	Autores	Principales aportes
De Diseño	1957	Philip Selznick, Alfred D. Chandler, Learned, Christensen, Andrews, Guth y Kenneth Andrews.	Basa la creación de la estrategia en una concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización. Utiliza el conocido modelo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
De la Planificación	1957	Igor Ansoff	Se destaca la formalización en la construcción de la estrategia, es decir, tiene que surgir de un proceso controlado y consciente de planificación formal.
Del posicionamiento	1980	Michael Porter, Dan Schendel y Ken Hatten.	Se enfoca en el sector industrial y establece que las estrategias son posiciones genéricas, en donde el mercado impulsa a la estructura organizacional y a estrategias de posición premeditadas.
Empresarial	1970	Schumpeter, Collins, Moore, Stevenson y Gumpster	Se establece que la estrategia es un sentido de orientación a largo plazo, una visión a futuro que surge por la experiencia y la intuición del líder y es premeditada y emergente.
Cognoscitiva	1993	Roger, Huff, Bogner, Thomas y Schwent	Se centra en comprender cómo la estrategia surge de un proceso mental, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva.

Tabla 2 (Continuación)

Escuela de pensamiento	Inicia	Autores	Principales aportes
Del aprendizaje	1959	Charles Lindblom, Edward Wrapp, Nonaka y Takeuchi	Atañe la creación de la estrategia como un proceso emergente. Resalta que las empresas aprenden con el tiempo, es decir, las estrategias surgen cuando (de manera individual o colectiva) las personas llegan a aprender lo necesario de una situación y cómo manejarse en ella. Por lo tanto, con el tiempo, se crean patrones de conducta.
Del poder	1959	Quinn y Lindblom	Ésta incluye lo político en el estudio de la estrategia. Establece la formación de la estrategia como un proceso de influencia, resalta la negociación de estrategias favorables a intereses particulares. Distingue al micropoder que es el juego de la política y al macropoder que es el uso del poder por la organización.
Cultural	1985	Andrew Pettigrew, Feldam y Barney	La creación de la estrategia es un proceso que nace del ámbito cultural de la organización, es decir, un proceso de interacción social en donde se comparten convicciones e interpretaciones.
Ambiental	1977	Pugh, Dany Miller, Hannan, Freeman, Meyer, Rowan y Oliver	Considera al entorno como la clave central para la creación de la estrategia ya que puede perjudicar o beneficiar a la organización. Reconoce a la organización como un ente pasivo que solo reacciona al entorno, es decir, tiene la misión de leer el entorno o asegurar una adaptación correcta para no ser “expulsada”.
De la configuración	1970	Pradip Khandwalla y Henry Mintzberg.	Describe que la mayor parte del tiempo una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable, lo que la lleva a tener conductas y de aquí nace un conjunto peculiar de estrategias, estos estados pueden ser interrumpidos y cuando lo hacen la configuración cambia.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg et al., (1999).

De acuerdo a la definición de la estrategia en tiempos de incertidumbre (como una pandemia), es necesario que se tome en cuenta el entorno como una base para implementar las acciones correctas que permitan la supervivencia de las empresas.

Tras la revisión de las diez escuelas de pensamiento y así como lo afirma Mintzberg et al. (1999), las escuelas que toman en cuenta al entorno son: la escuela del posicionamiento,

la escuela cognoscitiva, la escuela del aprendizaje y la escuela ambiental. Sin embargo, la forma en que lo describe cada una, es distinta.

La escuela del posicionamiento describe al entorno como un conjunto de fuerzas económicas que representan a la industria, la competencia y al mercado. La escuela cognoscitiva refleja la influencia del entorno como un lugar que da señales confusas como comprenderlas por completo. Por su parte la escuela del aprendizaje describe al entorno como un espacio para experimentar y aprender. En la escuela ambiental, el entorno se describe como el principal actor, subordinando el liderazgo y la organización, en donde estos últimos tienen que adaptarse al entorno para no ser expulsadas. También es importante mencionar que la escuela de diseño toma en cuenta el análisis del entorno para descubrir las oportunidades y amenazas y enfrentarlas con las capacidades internas de la organización.

Después del análisis de estos enfoques, se deduce que la escuela que describe con mayor apego el uso de la estrategia y el papel del entorno en tiempos de incertidumbre es la escuela ambiental, además ésta tiene como base la teoría de la contingencia. Debido a este motivo, se profundiza sobre esta escuela en el siguiente apartado.

2.3.2 Escuela ambiental y teoría de la incertidumbre

Es pertinente abordar de manera más profunda la escuela ambiental y la teoría de la contingencia, ya que analiza a las organizaciones y a la estrategia en tiempos cambiantes.

Como lo señalan Mintzberg et al. (1999), algunas de las premisas de esta escuela son: 1) El entorno es el actor principal en el proceso de creación de estrategia, 2) La organización puede responder a las fuerzas del entorno, en caso contrario, ser expulsada, 3) El líder y la

organización se convierten en un ente pasivo cuya misión es leer el entorno y asegurar una adaptación correcta.

La escuela tiene sus raíces en la teoría de la contingencia, el tamaño de la organización, su tecnología, la estabilidad del contexto y la hostilidad externa son muy importantes. Además, apoya la idea de que diferentes situaciones dan lugar a distintas conductas. Por lo tanto, se crea la necesidad de contar con descripciones más sistemáticas del entorno. De esta manera, Mintzberg estableció dimensiones externas: estabilidad (el entorno de una organización puede variar de estable a dinámico, hay varios factores que pueden dinamizar un entorno), complejidad (el entorno puede variar de simple a complejo, un entorno es complejo cuando requiere que la organización cuente con gran cantidad de conocimientos sofisticados de productos, clientes u otro), diversidad del mercado (los mercados pueden variar de integrados a diversificados, este último cuando abracan un territorio amplio con sus productos o servicios) y hostilidad (puede variar de munífico a hostil, la hostilidad se ve influida por la competencia, sindicatos, gobiernos, otros grupos y la disponibilidad de recursos).

Miller et al. (como se citó en Minstzberg, 1999) añadieron que el contexto tiene diferentes consecuencias, según el proceso de creación de estrategia que convenga a los superiores. Las estrategias elegidas se adaptan y reflejan las motivaciones, predilecciones y capacidades personales de los miembros de las empresas, sobre todo de los superiores. Por lo tanto, distintas estrategias requieren distintas estructuras, así como diferentes modos de creación de estrategias.

Añadido a lo anterior, la escuela ambiental se apoyó del enfoque de la “ecología de la población”, en donde Hannan y Freeman (como se citó en Minstzberg, 1999) expresan dudar

de que las principales características en las organizaciones surjan del aprendizaje o la adaptación. Los ecólogos de la población afirman que la mayoría de los cambios de las organizaciones son superficiales ya que la estructura y el carácter se fijan poco después de su nacimiento, por lo que se vuelven más rígidas y menos capaces de tomar decisiones estratégicas. La ecología de la población menciona que las organizaciones tienen posibilidad de decidir (aunque por lo general sea accidental) para tratar de aprovechar al máximo su entorno, perfeccionar su aptitud o reservar ciertos recursos para futuras emergencias. La ecología de la población se ha convertido en una búsqueda de lo que puede cambiar las posibilidades de supervivencia de una empresa. Se atiene a la metáfora de la selección, en donde las propiedades de la organización son vistas como “pasivos”, el pasivo del tamaño (las organizaciones grandes tienen menos posibilidades de fracasar), el pasivo de la novedad (las firmas nuevas tienen más probabilidades de morir), el pasivo del envejecimiento (las ventajas iniciales se convierten en una fuente de inercia a medida que la organización envejece y el pasivo de la adolescencia (el mayor peligro se encuentra entre la transición entre la infancia y la madurez).

La escuela ambiental y la teoría de la incertidumbre permiten ampliar el panorama de la estrategia en tiempos cambiantes (por ejemplo una pandemia y una crisis) y el papel de la empresa. Por lo que brinda una base para la presente investigación, en el análisis del nuevo contexto ocasionado por la pandemia y las estrategias que adoptarán las empresas.

2.3.3 La estrategia para la supervivencia empresarial en tiempos de crisis

Además de los factores cotidianos que pueden atentar contra la supervivencia de las empresas por su ciclo de vida o sus características, los tiempos de incertidumbre provocan mayor probabilidad de que se retiren del mercado.

Existe una serie de propuestas para las empresas bajo esta perspectiva. Ante situaciones turbulentas se deben de tomar en cuenta tres dimensiones: el origen de la turbulencia y su nivel, la posición estratégica (participación en el mercado) y la fortaleza financiera. Así mismo, es de vital importancia evaluar la situación por la que está pasando la empresa ya que se debe replantear la estrategia. En otras palabras, la clave ante una crisis o turbulencia es hacer una evaluación correcta de la situación y rápidamente adaptar la estrategia a la misma, es decir hacer una estrategia situacional (Rigby, 2001). También se señala que aprender a vivir con el cambio es una necesidad, ya que los patrones de comportamiento del pasado no siempre son útiles para el futuro. Es decir, siempre hay un desafío para crear estrategias ganadoras, al mismo tiempo entender las causas de las turbulencias, así como sus características es clave para poder posicionar el negocio hacia una salida exitosa, para lograr la supervivencia ante la crisis Alem y Dos Ramos (2002) señalan tres etapas 1) Prepararse para la crisis, 2) Identificar el tipo y nivel de turbulencia y 3) Familiarizarse con la crisis y adaptar las estrategias y planes (p.39-40).

De igual manera, las estrategias de supervivencia de las micro o pequeñas empresas frente a tiempos turbulentos o crisis se pueden clasificar en tres grupos:

- Antes de la crisis: abastecer diferentes nichos de mercado para reducir el riesgo global de la empresa, internalización para reducir riesgos económicos nacionales e

internacionales, fidelización con el cliente, estrategia de fabricación sobre pedido para que todas las decisiones que se toman sean prudentes,

- Durante la crisis: mantener los activos líquidos ya que es esencial tener dinero en efectivo para las actividades de la empresa, reducir los gastos no productivos desacelerando o cortando la cadena de pagos y conservar el personal aprovechando la mano de obra en nuevas actividades y
- Después de la crisis: reducción de la empresa, es decir, adaptarse a la nueva demanda reduciendo las horas laborables, mantenimiento de la relación con los colaboradores buscando soluciones en conjunto, formación anti-cíclica aprovechando la etapa para renovarse o formar a los empleados y estrategias de asociación (Detarsio, North y Ormaextea, 2013).

Esta última (estrategia de asociación), es mencionada también como un mecanismo (de asociatividad) de las micro y pequeñas empresas para hacer frente a las diferentes fases del ciclo económico. Permite crear valor a través de compartir objetivos comunes para contrarrestar la falta de escalas individuales e incrementar la productividad. La asociatividad, es necesaria para la supervivencia al potencializar las fortalezas individuales de cada empresa (Lozano, 2010).

La crisis afecta a la mayoría de las micro y pequeñas empresas. Sin embargo, tienen la ventaja de una mayor flexibilidad para lanzar nuevos productos y servicios y tomar decisiones con mayor facilidad y rapidez. El problema es que solo un pequeño grupo aprovecha estas ventajas y son aquellas que identifican los cambios en el mercado y reaccionan rápidamente para obtener beneficios. Los principales desafíos a los que se

enfrentan la mayoría de las micro y pequeñas empresas son los aumentos de los precios de las materias primas, la energía y los alimentos, problemas con la liquidez y el crédito, disminución de la demanda de productos y servicios y variaciones considerables en el tipo de cambio e inflación (Hodorogel, 2009).

En suma, una empresa debe de adaptar estrategias ante una crisis para poder sobrevivir. La estrategia situacional es una medida que abarca de una manera general, un análisis de la situación y la adaptación ante el entorno. Este tipo de estrategia es elemental ante una crisis, ya que cada una tiene características diferentes y las empresas no deben ser rígidas, al contrario, deben ser flexibles y adaptables a cada tipo de reto al que se enfrenten, teniendo en cuenta que el conocimiento y evaluación de la crisis es la clave para implementar las estrategias adecuadas.

3. EL NUEVO CONTEXTO ANTE LA PANDEMIA COVID-19

3.1 El contexto mundial

La pandemia de COVID-19 ha generado un gran impacto a nivel mundial. A finales del 2021, el número de muertes por el coronavirus sobrepasó los 5 millones (Gobierno de México, 2021).

Además de esto, se resaltan algunos datos para entender el nuevo contexto, Blake&Wadhwa, 2020) señalan que hay que tomar en consideración:

- Es probable que la pobreza extrema aumente drásticamente: La COVID-19 ha empujado a 88 millones de personas más a la pobreza extrema. Uno de los motivos son los gastos en salud.
- Las restricciones dispuestas para controlar la propagación del virus han tenido un enorme impacto en el crecimiento económico. Además del enorme costo humano, está llevando a la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial.
- El Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional instaron la suspensión de los pagos de las deudas de los países más pobres para que pudieran destinar sus recursos a combatir la pandemia, sin embargo, esta deuda impondrá una pesada carga en los próximos años.
- Se ha generado un retroceso respecto a las remesas, a nivel mundial se prevé que los flujos de remesas se contraerán en 2020 y se recuperarán parcialmente para 2021.
- En el pico de la pandemia, más de 160 países ordenaron cierres en las escuelas afectando a por lo menos 1500 millones de niños y jóvenes.

- A causa de la pandemia la conectividad digital constituye una necesidad, sin embargo hay desigualdad entre las condiciones de los países.
- Las brechas de género podrían ampliarse durante y después de la pandemia, las mujeres han perdido con mayor rapidez sus empleos que los hombres, debido a que son más propensas a trabajar en los sectores más afectados.
- El número total de personas que padecen desnutrición podría aumentar entre 83 y 132 millones.
- En muchos lugares, se han agravado la fragilidad, los conflictos y la violencia.

Debido a los cambios y consecuencias que ha traído la pandemia del COVID-19 en diferentes ámbitos y a la economía en general, cada país ha establecido medidas para enfrentar la situación. Algunas de las medidas inmediatas que se han establecido para contener el virus son las siguientes:

- Medidas de aislamiento social.
- Medidas de restricción y monitoreo de viajeros, prohibiciones de vuelo (países específicos) y cierre de fronteras.
- Aprendizaje a distancia y educación en el hogar.
- Cierre de algunas empresas como: restaurantes, bares, cines, etc.
- Fortalecimiento de la capacidad del sector de salud.
- Cuarentena total con acuerdos laborales, medidas legales para el teletrabajo, reducción de horas, vacaciones adelantadas y protección a los trabajadores de los despidos (Bárcena, 2020, p.38-39).

A causa del confinamiento y el cierre de algunas empresas para evitar el contacto interpersonal, se ha afectado la dinámica de los mercados y la productividad de los países, por ello se han adoptado medidas para apoyar a contrarrestar los efectos.

Respecto a las medidas económicas adoptadas para evitar el impacto del COVID-19 se encuentran las siguientes:

- Préstamos estatales y subsidios de desempleo, aplazamiento de impuestos (Alemania, España e Italia).
- Subsidios a la seguridad social (Alemania, España y Estados Unidos).
- Aplazamientos de pago de deudas (Italia y Estados Unidos).
- Política fiscal (Italia, Alemania, Japón, Reino Unido, Francia, España y Estados Unidos).
- Gasto en salud (Italia, Alemania, Reino Unidos, España, Estados Unidos).
- Gasto en recuperación económica (Italia, Alemania, Reino Unidos, España, Estados Unidos).
- Garantías estatales de préstamos para las empresas (Italia, Alemania, Japón, Reino Unido, Francia, España y Estados Unidos) (Bárcena, 2020, p.8-9).

En cuanto a América Latina y el Caribe, las medidas que se han establecido, son:

- Protección a los ingresos, apoyos, subsidios y reducción de pagos de servicios.
- Protección social para reducir el impacto social en los más pobres.
- Apoyo financiero especial para PYMES y sector informal (Bárcena, 2020, p.39).

Respecto a éstas últimas, en el siguiente apartado, se profundiza en la descripción de su nuevo contexto, así como en los apoyos que se han establecido para evitar su cierre.

3.2 El contexto empresarial

La pandemia del COVID-19 ha afectado el sector empresarial en todos los países del mundo debido a las restricciones o suspensión de diversas actividades económicas para evitar los contagios.

Pese a que la pandemia del COVID-19 afecta a todas las empresas, el mayor impacto es en las microempresas y en las pymes (Blake&Wadhwa, 2020; CEPAL, 2020, p.6). Por otra parte, la afectación para las empresas depende del sector al que pertenecen, es decir, debido a la heterogeneidad de las empresas, los sectores serán afectados de manera diferente (CEPAL, 2020), Ante la pandemia el sector de servicios, que representa una parte importante del empleo y el PIB del mundo, ha sido el más afectado (Bárcena, 2020, p.38). Esto se debe a las restricciones sociales que han generado un efecto mayor en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física de las personas como el turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales. Ha tenido un efecto menor en aquellos sectores indispensables, como venta y producción de alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos, insumos y equipos médicos (CEPAL, 2020, p.3). De esta manera, se puede concluir que las actividades afectadas, pertenecen principalmente al sector de servicios. Sin embargo, de acuerdo a la actividad específica de cada empresa, también el sector de comercio y de manufacturas se han visto perjudicados.

Debido a la vulnerabilidad del sector empresarial ante el contexto se han establecido diversas medidas, principalmente a las PYMES, debido a que son las empresas más afectadas ante la situación. Dentro de la propuesta de acciones que posibiliten aplanar las curvas de

contagio pero que también sean comprensivas con las necesidades de las empresas, se encuentran:

- Asistirlas para mantener el flujo de insumos esenciales, productos finales y servicios.
- Considerar la reducción temporal de los cargos de seguridad social, impuestos al valor agregado y reembolsos de impuestos.
- Crédito sin intereses a las empresas para pagar salarios.
- Aplazamientos de pago de préstamos.
- Subvenciones y subsidios pueden facilitar el pago de rentas de servicios públicos, salarios y servicios esenciales. (Bárcena, 2020, p.59).

Además, existen algunos programas para capacitar a las micro, pequeñas y medianas empresas en materia de digitalización y acercamiento de éstas con las plataformas para venta en línea para reducir las ventas presenciales (CEPAL, 2020, p.13).

Debido a los efectos económicos, se han propiciado diversos cambios en el entorno empresarial que ponen en riesgo a las organizaciones. Por esta razón, los países han establecido ciertas medidas de soporte para este sector, como las mencionadas en este apartado. Sin embargo, debido la gravedad de la situación, la supervivencia de las empresas no depende solamente de los apoyos de los gobiernos, además deben de adoptar estrategias que les permitan subsistir.

Entre los cambios que la pandemia ha traído, están las condiciones que las empresas tienen para sus trabajadores y proveedores. El distanciamiento social ha acelerado la transformación digital. Además, las empresas se han visto en la necesidad de innovar, evaluar sus procedimientos e incluso cambiar su modelo de negocio, adaptando los cambios en las

preferencias de sus consumidores a los productos y servicios que les brindan. Se ha reafirmando que las tecnologías digitales serán clave en el nuevo modelo de funcionamiento de las empresas, principalmente en actividades como promoción, venta, entrega de bienes y servicios e interacción con proveedores (CEPAL, 2020, p.20).

El Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) (como se citó en García et al., 2020) afirma que las organizaciones deben mejorar siete enfoques para sobrevivir: producción, comunicación, capacitación, contenidos, digitalización, movilidad y compromiso social.

En conclusión, las medidas inmediatas establecidas para evitar la propagación del virus han afectado a las empresas debido a las nuevas exigencias impuestas por el estado, la secretaría de salud y las nuevas necesidades de los clientes. Por lo tanto, se han establecido acciones de apoyo para las organizaciones. Sin embargo, además de estos apoyos, la supervivencia de las empresas depende del replanteamiento de sus estrategias para adaptarse a su medio ambiente externo. Entre las estrategias principales para enfrentarse a la pandemia se encuentra el uso de las tecnologías de la información y comunicación (comercio electrónico, redes sociales, teletrabajo, marketing) como factor clave, así como la innovación en los procedimientos, productos y servicios de la empresa para adaptarse a las necesidades de los consumidores.

3.3 México: El contexto empresarial y las empresas para eventos sociales

México ha adoptado diversas medidas para evitar la propagación del COVID-19, al igual que el resto del mundo. De manera general, en el país se suspendieron las actividades no

esenciales del 30 de marzo al 30 de mayo de 2020 y para las actividades esenciales se establecieron restricciones.

Así mismo, para un regreso ordenado a las actividades laborales, económicas y sociales del país inmediato a la fecha de restricción, se definió un plan, implementado como un sistema para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico que indicaría como sería este regreso a las actividades normales. Para eso se utilizó un “semáforo”, el cual indicaría de acuerdo el color en el que estuviera cada región las medidas que se seguirían respecto a la gravedad de la situación (DOF, 2020). Estas medidas se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3

Semáforo por regiones (Actividades permitidas a partir del 1 de junio de 2020)

Región	Actividad	Descripción de las actividades
Rojo	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Suspendidas
	Actividades económicas SOLO ESENCIALES	Solo las actividades laborales consideradas esenciales
Naranja	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Aforo reducido en las actividades del espacio público en lugares abiertos. En lugares cerrados suspendidas.
	Actividades económicas generales	Actividades laborales consideradas esenciales y las actividades no esenciales con una operación reducida.
Amarillo	Escuelas	Suspendidas
	Espacio público	Aforo permitido en las actividades del espacio público en lugares abiertos y en lugares cerrados con restricciones.
	Actividades económicas generales	Todas las actividades laborales.
Verde	Escuelas	Sin restricciones.
	Espacio público	
	Actividades económicas generales	

Fuente: Elaboración propia con base en DOF (2020).

Las empresas han sido afectadas debido a las medidas establecidas y se han generado nuevos retos en el entorno empresarial. De acuerdo al INEGI (2020), en el año 2020 alrededor de un 20% de micro, pequeñas y medianas empresas murió.

En México el 99% de las empresas son micro y pequeñas, siendo un 95% micro y 4% pequeños negocios (INEGI, 2019, p.1). Debido al total de las empresas, su participación en la economía es muy importante: ocupan al 52.5% del personal y generan el 30.3% de los ingresos totales de empresas y establecimientos en el país.

Las micro y pequeñas comparten diversas características y en el país, se clasifican de acuerdo con su tamaño y el sector al que pertenecen (Tabla 4).

Tabla 4

Estratificación de las empresas por número de trabajadores

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa (2017).

Estas empresas se enfrentan a diversas situaciones que han generado estadísticas preocupantes. Del total de empresas que emprenden, son pocas las que logran su permanencia en el mercado, “el 65% de las micro, pequeñas y medianas empresas en México cierran antes de cumplir cinco años de existencia.” (INEGI, 2019), además el promedio de vida de las empresas es poco alentador: “En promedio la esperanza de vida de los establecimientos es de 7.8 años” (INEGI, 2019, p. 5).

Además de los retos a los que se enfrentan de manera cotidiana, se agregan los ocasionados por la pandemia. A nivel nacional alrededor del 86% de estas empresas tuvieron alguna afectación a causa de la contingencia originada por COVID-19. Entre las afectaciones a las que se han enfrentado las empresas en México están la reducción del personal, reducción de remuneraciones y prestaciones al personal, desabasto de insumos, materias primas, bienes terminados o materiales adquiridos para revender, disminución de ingresos, disminución de demanda y cancelación de pedidos, menor disponibilidad de flujo de efectivo, menor acceso a servicios financieros, entre otros (INEGI, 2020).

Además, en el país, la afectación de las empresas por sector no difiere del resto del mundo. El sector con mayor número de muertes fue el de servicios con un 24.92%, seguido del sector de comercio con un 18.98%. El sector menos afectado fue el de manufacturas ya que solo tuvo un 15% de muertes (INEGI, 2020).

Debido a las afectaciones, en el país se definieron estrategias de apoyo a las empresas: El presidente de México informó el otorgamiento de 25, 000 millones de pesos a pequeños comercios que se vean afectados por la crisis del COVID-19, distribuidos en un millón de créditos de \$25 000 cada uno (Instituto Belisario Domínguez Senado de la República, 2020, p.7), además menciona lo importante que es el apoyo para contener el impacto económico que tendrán las PYMES debido a su importancia en nuestro país y en todas las economías del mundo y menciona que por su tamaño poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y para emprender proyectos innovadores, por ello el camino para regresar de la cuarentena a la actividad económica regular debe ser libre de obstáculos y lo más eficaz posible. (Gomar, 2020, p.39).

Otras medidas que se destacan son:

- Algunos gobiernos subnacionales llevaron a cabo diferentes acciones para apoyar a las pymes tanto en el sector formal como el informal, tales como descuentos en el impuesto sobre nómina, líneas de crédito para capital de trabajo.
- Diferimiento en el pago de impuestos y contribuciones a la seguridad social.
- El SAT extendió la fecha límite para la declaración del pago de impuestos personales del 30 abril al 30 de junio de 2020.
- El INFONAVIT anunció que las empresas podrían diferir las contribuciones en ciertos periodos.
- El gobierno federal a través de NAFIN, declaró el apoyo a PYMES con hasta 36 mil mdp (1.4 miles de millones de dólares), 500 mil a la economía formal y el resto a la economía informal. También se anunció que el gobierno apoyaría la economía en otros sectores a través de 28 mil mdp vía otros bancos de desarrollo.
- El Banco Interamericano de Desarrollo y el Consejo Mexicano de Negocios anunció un programa de préstamos para 30 mil MIPYMES por hasta 12 mil millones de dólares (Instituto Belisario Domínguez Senado de la República, 2020, p.20).

Como se da a notar, se han establecido medidas generales restrictivas para las empresas con la finalidad de contener la pandemia, pero así mismo se intentan contrarrestar con estrategias de apoyo para las mismas.

Respecto al papel que están adoptando las empresas, de acuerdo con Castro (como se citó en García et al., 2020) se destaca que derivado a los efectos de la pandemia (cambio de los hábitos de consumo, creencias, costumbres y actitudes), las empresas deben de cumplir con las políticas para la protección de los trabajadores, aceptar los cambios y comunicarse con

los clientes por medio de las redes sociales. Además otras estrategias que deben de establecer las empresas son:

- Negociar: Deudas con los proveedores y sueldos con el personal.
- Reducir gastos: cuidar el flujo de efectivo y enfoque al ahorro. Solicitar un préstamo, es factor de riesgo para cerrar la empresa (dependiendo el tamaño de la empresa).
- Crear una nueva estrategia dirigida al e-commerce. Los negocios con redes sociales son los que están teniendo éxito debido a su presencia en el mercado.
- Hacer un análisis de riesgo, analizando los posibles escenarios al regreso de la pandemia.

Aunado a esto, tras realizar un análisis con expertos en negocios, se encontraron varias coincidencias en cuanto a las estrategias para la permanencia de las empresas en el mercado.

Éstas se encuentran en la tabla 5.

Tabla 5

Estrategias de las empresas ante el COVID-19

Estrategia	Acciones
Reducción de gastos	Tratar de gastos al mínimo. Ajustar presupuestos y planes de ejecución. Modelar riesgos y costo. Reajuste del tamaño de la compañía.
Renegociar	Ya sea con proveedores, clientes y empleados, esto puede ser en relación a las deudas, bancos, etc.
Resiliencia y flexibilidad	Capacidad de adaptarse a los cambios y nueva realidad económica. Modelos proactivos. Redefinición de la estrategia.
Utilización de la tecnología	Uso de las plataformas tecnológicas como: Microsoft To-Do, Trello, Office Online, Dropbox o Google Drive, edmodo para evitar la disrupción en las operaciones y continuar trabajando. Aprovechar los recursos digitales para las empresas. Maximizar la presencia digital de las empresas con estrategias online. Estrategias de venta con enfoque digital. Centrarse en la tecnología. Modelos de negocios digitales. Automatización en las ventas.
Comunicación	Utilizar nuevas formas de comunicación como canales virtuales como Zoom, GoToWebinar, Skype, Whatsapp, Google Meet, Tempo App, Telemex, etc. Comunicación entre empleados, clientes, proveedores para realizar documentos de comunicación de forma estándar. Reforzar la comunicación en los mensajes, servicios a los consumidores y los ciudadanos, innovar. Promociones de emergencia, estrategias para el futuro como compra de viajes, tarjetas de regalo. Mantener el interés de los clientes.

Tabla 5 (Continuación)

Estrategia	Acciones
Posicionarse en las redes sociales	Es importante para las empresas no perder su posición en el mercado, por lo que hay integrarse en las redes sociales. Reforzar las redes y optimizar espacios digitales.
Compromiso social	Apoyo a los que lo requieren, pero en primer lugar a los empleados, buscar apoyos externos como bancos u otro tipo de instituciones. Pensar en los clientes y personas.
Cambio en la demanda y forma de consumo	Debido a una situación mundial de pandemia, se presentan cambios en los consumidores. Desarrollar soluciones para los riesgos en el cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes. Pensar con rapidez y evaluar capacidades ante la pandemia. Volver a aprender.
Home office (trabajo en casa):	Modalidad que en algunas empresas pueden permanecer. Ser colaborativos, creativos y conectados.
Liderazgo adaptativo y equipos de trabajo:	Para la toma de decisiones tomando en cuenta los puntos débil y fuerte de la compañía. Ejercer liderazgo desde la distancia.
Responsabilidad social y sustentabilidad:	Aplicarlas y evaluarlas durante la pandemia. Prioridad a la salud. Apoyo a la comunidad. Pensar de forma global tanto, transformarse en mejores negocios para las personas y para el mundo. Solidaridad en apoyo a la educación y gobierno con acceso a las tecnologías y donación a los menos favorecidos.
Identificar escenarios:	Incertidumbre e innovación en los negocios.
Reformular procesos:	Reconfigurarse hacia un modelo integral. Centrarse en procesos en línea. Reestructuración y agilización de procesos. Transformación digital. Proliferación del E-commerce.
Cultura de servicio remoto	Valores y servicios a distancia, nuevas habilidades y sistemas de gestión. Nueva cultura de colaboración y conectividad.
Capacidad de innovación:	Innovar la forma de hacer negocios

Fuente: Elaboración propia con base en Castro (como se citó en García et al., 2020).

Sumado a lo anterior, de acuerdo con INEGI (2020) De manera general, dentro de las estrategias utilizadas por las empresas para hacer frente a la pandemia, se encuentran el ajuste en precios (18.37%), reducción de producción (12.58%), entregas a domicilio (11.04%), obtención de algún apoyo financiero (10.59%) y el uso de redes sociales (6.29%), además el 41.35% de las empresas utilizó otras estrategias y el 36.56% no uso ninguna. Diferenciando por sectores, las empresas de servicios son las que utilizaron un mayor número de otras estrategias (44.93%) para sobrevivir.

De las cifras anteriores destaca que hay una diferencia de estrategias utilizadas por las empresas de acuerdo al sector al que pertenecen. Por ello es importante realizar más estudios, con la finalidad de entender estas estrategias y los motivos por los que se implementan o se omiten algunas de ellas.

De acuerdo con los datos anteriores, aún hay mucho camino que explorar ya que el porcentaje de empresas que utilizan estrategias distintas a las investigadas es alto, sobre todo en el sector de servicios que es el más vulnerable en la pandemia. Dado que las empresas prestadoras de servicios para eventos sociales pertenecen a este último sector, es importante contextualizar su situación.

En México, el sector de servicios ha ido creciendo en cuanto a su participación. En 2019, el valor agregado de las actividades económicas del sector representaron un 20.8% ocupando al 37.5% del personal total (INEGI, 2019, p.9-11).

De igual manera, las unidades económicas dedicadas a este sector han incrementado con el paso de los años sumando un 39% del total en el mismo año, ocupando así el segundo lugar en cuánto su participación en la economía de México (INEGI, 2019, p.5). Por lo que demuestran las estadísticas, el sector de servicios juega un papel muy importante en el país y ha ido creciendo con el paso del tiempo.

Hablando específicamente de las empresas prestadoras de servicios para eventos sociales, resalta que es muy escasa la información o las investigaciones formales que se tienen y no existe una clasificación que agrupe a todos los proveedores de este tipo de servicios. Esto representa un obstáculo para entender su dinámica, importancia y papel en la economía del país, sin embargo, desde otra perspectiva representa una oportunidad de estudio.

Dado lo anterior, para indagar más en su contexto, a pesar que la investigación se enfoca a las empresas de la ciudad de Querétaro, se tomaron en cuenta noticias, reportes y estudios nacionales que brindaron información sobre el fenómeno de estudio, los retos y las estrategias que utilizó el sector, cuyos hallazgos fueron homogéneos en todo el país, al ser la pandemia un acontecimiento que afectó de igual manera a lo largo del país. Lo anterior, ayudó a profundizar en el contexto empresarial y obtener información para lograr el objetivo de estudio.

Dentro de la información recabada, destaca que las actividades realizadas por las empresas no se consideran esenciales (DOF, 2020). Por lo que desde que inició la pandemia han tenido que seguir lineamientos estrictos establecidos en el país y en su estado.

Es decir, para poder laborar, las empresas se apegaron a las medidas sanitarias para la realización de las actividades económicas, productivas y sociales. En el estado de Querétaro, se redactan en la publicación del periódico La Sombra de Arteaga (2020):

Tabla 6

Medidas sanitarias permanentes para la realización de actividades económicas, productivas y sociales en el estado de Querétaro, durante la emergencia sanitaria (COVID-19)

Sector económico \ Etapas del confinamiento	Etapa roja	Etapa naranja	Etapa amarilla	Etapa verde
Centros nocturnos, bares y salones de eventos	Actividades suspendidas	Actividades suspendidas	50% de ocupación	Nueva normalidad con mantenimiento de medidas de distanciamiento e higiene para contención.

Fuente: Elaboración propia con base en La Sombra de Arteaga (2020, p.23)

Las empresas dedicadas a brindar servicios para eventos sociales se rigen, en su mayoría, por las medidas sanitarias del sector económico mostrado en la tabla 2 (centros nocturnos, bares y salones de eventos) ya que muchos de los servicios que se prestan se hacen en los salones de eventos. Se puede observar que en las etapas roja y naranja, el sector no puede operar y en la etapa amarilla solo se permite el 50% de ocupación en las fiestas.

De manera general, la industria de los eventos sociales ha sido una de las más golpeadas por la crisis y además ha sido una de las más castigadas en la etapa de reactivación (García, 2020) por lo que sobrevivir ante la bajas ventas es todo un desafío.

Determinar la importancia de estas empresas, no es tarea fácil dados los datos existentes. El reporte oficial que agrupa actividades similares está orientado hacia la industria de reuniones. Ésta representa el 1.8% del PIB nacional (Secretaría de Turismo, 2019). Sin embargo, en esta industria se excluyen, entre otros, los eventos sociales. Por lo que los datos reportados no aplican para el estudio.

Las empresas dedicadas a brindar servicios para eventos sociales pueden venir de cualquier otro sector, ya que es muy amplia la cadena de proveedores que pueden participar en un evento. Desde servicios de belleza, alimentos, postres y pastelería, rentas de diversos equipos y mobiliarios, servicios de fotografía, valet parking, meseros, floristas, dulces, animación y espectáculos, decoración y ambientación, vestidos, moda, joyería, músicos, DJ, ingenieros de sonido, peinados y maquillaje entre muchos otros (Ayala, 2020; Ortiz, 2021).

Por lo tanto, hay muchas empresas involucradas en este tipo de prestación de servicios. El alcance de un evento es amplio ya que tan solo un salón de eventos puede contratar a más de 15 personas de manera directa y en la contratación de proveedores puede llegar a beneficiar hasta 120 personas de manera indirecta, de acuerdo al número de invitados

(Arteaga, 2021). Dado el alcance, se estimó que el impacto económico por la pandemia en el sector asciende a más de 200 mil millones de pesos debido a las cancelaciones de eventos programados y una cifra igual por ventas pérdidas.

De acuerdo a lo anterior, se deduce que el número de empresas que participan en el sector es importante y que el cierre de las mismas impacta de manera significativa en la economía del país y del estado de Querétaro. Por lo tanto, es importante conocer la situación de las empresas que se encuentran en este rubro e indagar en aquellas estrategias que se están implementando para enfrentar la crisis y sobrevivir en el mercado.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1 Planteamiento del problema y pregunta de investigación

En México, gran parte de las micro y pequeñas empresas han sido afectadas como consecuencia de las medidas establecidas para frenar la contingencia provocada por el COVID-19. Uno de los sectores que ha tenido mayor impacto es el de servicios. Dentro de este sector, están aquellas empresas que se dedican a brindar servicios para los eventos sociales. Esta situación ha atentado contra su supervivencia, principalmente porque las empresas no se encontraban preparadas para el nuevo contexto. Debido a esto, es importante conocer que estrategias se han adoptado para sobrevivir ante un entorno tan incierto. El presente estudio está acotado a empresas ubicadas en la ciudad de Querétaro. Derivado de esto, se plantea la pregunta: ¿Cómo responden estratégicamente las micro y pequeñas empresas prestadoras de servicios para eventos sociales para sobrevivir a los retos derivados de la contingencia COVID 19?

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo general

Definir cómo las micro y pequeñas empresas de servicios para eventos sociales responden estratégicamente para enfrentar los retos derivados de la pandemia (COVID-19), adaptándose al nuevo entorno y logrando la supervivencia.

4.2.2 Objetivos específicos

1. Contextualizar la problemática de la micro y pequeña empresa para eventos sociales de la ciudad de Querétaro originada por la pandemia COVID-19.

2. Identificar las estrategias utilizadas por las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Querétaro para enfrentar los retos derivados de la pandemia COVID-19.
3. Proponer los aspectos y estrategias clave para la supervivencia de las empresas ante el entorno originado por la pandemia, contemplando la información recabada en contraste con la teoría analizada.

4.3 Método y estrategia de investigación

El método seleccionado fue el cualitativo, pues se busca interpretar los acontecimientos derivados de la pandemia COVID-19, a través de la experiencia humana, particularmente en un contexto empresarial.

Este método de investigación se refiere a casos o fenómenos, las condiciones no se controlan y se esperan descripciones abiertas, comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples (Stake, 1999, p. 42 a 46). Así, el método cualitativo es el más apropiado para la obtención de la información necesaria para responder a la pregunta de investigación.

Una vez definido el método de investigación, se prosiguió con la selección de una estrategia. De esta manera, se eligió el estudio de caso. Pese a que existe un debate sobre la forma de considerarlo (enfoque, estrategia o método), el estudio de caso, puede ser una estrategia de investigación específica (Muñiz, 2015).

Así, se concibe un estudio de caso contemporáneo como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (Eisenhardt, como se citó en Martínez, 2006, p. 174). El estudio de caso como estrategia probablemente es la más apropiada y preferida para contestar preguntas sobre el “cómo” y por qué”. Es ideal cuando

se tiene poco control sobre los eventos y el enfoque es en un fenómeno contemporáneo contextualizado en la vida real (Yin, 2015, p. 2).

De acuerdo a lo anterior, se deduce que el estudio de caso es apropiado para comprender las dinámicas que las empresas vivieron durante la pandemia COVID-19 y cómo en un contexto tan singular, es decir, un evento inesperado que era desconocido e inesperado para todos, las empresas lograron sobrevivir.

Además, en el estudio de caso, cabe resaltar que puede estudiarse un caso único o múltiples casos y se utilizan diversas fuentes de datos (Yin, como se citó en Martínez, 2006, p. 174).

De esta manera, se elige trabajar sobre un estudio de caso instrumental (Stake, como se citó en Muñiz, 2015). Una manera de hacerlo, es el caso colectivo, en el cual se estudian varios casos para fundamentar la generalidad de un fenómeno. Los casos seleccionados pueden ser similares o diferentes, los primeros para entender las concordancias y los segundos para encontrar variantes (Muñiz, 2015).

Los casos seleccionados para la presente investigación tienen similitudes, ya que todas las empresas se dedican a prestar servicios para eventos sociales, lo que permite entender las concordancias del fenómeno de estudio. Pese a esto, existen diferencias notables entre las empresas, dado que se dedican a actividades distintas, permitiendo resaltar variantes para una mayor riqueza en la información.

Para lograr un estudio de caso, el investigador debe emplear prácticas para moverse del paradigma al mundo empírico y conectarse con métodos específicos para coleccionar los datos y analizar materiales. Por ejemplo, se pueden utilizar la entrevista, la observación y el análisis de documentos (Denzin y Lincoln, como se citó en Durán, 2012, p. 126).

Afirmando lo anterior, los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas como: documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos y así mismo aplicar distintas técnicas cualitativas para el análisis de los datos. (Chetty, como se citó en Martínez, 2006, p. 167).

4.4 Dimensiones de estudio

Antes de iniciar a recolectar datos, se determinaron tres dimensiones para facilitar la misma recolección, organización e interpretación de la información. Su definición se estableció con base en la pregunta de investigación, los objetivos de estudio y el marco teórico y contextual.

4.4.1 Primera dimensión: Retos ocasionados por la pandemia

Normalmente, las pandemias llevan a una época de cambios y crisis. Especialmente durante la pandemia del COVID-19, debido a las restricciones establecidas para operar, surgieron nuevos retos para las empresas tanto en su estructura interna y en su ambiente externo.

Existen afectaciones generales para las empresas. Sin embargo, dada la heterogeneidad de las mismas, existen retos diferenciados para cada una de ellas, de acuerdo a sus características y el sector al que pertenecen. Por lo tanto, es importante analizar específicamente, los retos generados por la pandemia para las empresas prestadoras de servicios para eventos sociales en Querétaro.

En este contexto, la pregunta que se propone para esta dimensión es: ¿Cuáles fueron los retos a los que se enfrentaron las micro y pequeñas empresas para eventos sociales durante la época de la pandemia de COVID-19?

4.4.2 Segunda dimensión: Estrategias dentro de la estructura interna

Para enfrentar los retos, las empresas tuvieron que establecer diversas acciones para mantenerse en el mercado. De acuerdo a la literatura, las estrategias implementadas son diferentes entre sectores de actividad e incluso entre una empresa y otra. Por esto, es importante realizar una investigación más específica sobre las estrategias implementadas por las empresas. Para una mejor organización, en esta dimensión se indaga sobre las estrategias implementadas dentro de la estructura interna.

La pregunta asociada a esta dimensión es: ¿Qué estrategias implementaron las micro y pequeñas empresas para eventos sociales dentro de su estructura interna?

4.4.3 Tercera dimensión: Estrategias dentro del mercado

En esta dimensión se indaga sobre las estrategias implementadas por las empresas dentro del mercado (ambiente externo).

Por lo tanto, la pregunta asociada a esta dimensión es: ¿Qué estrategias implementaron las micro y pequeñas empresas para eventos sociales dentro del mercado?

4.4.4 Proposiciones, variables e indicadores

Para responder a las preguntas planteadas, con base a la teoría se establecieron las proposiciones, variables e indicadores para cada dimensión.

Primera dimensión: Retos ocasionados por las empresas

- **Proposición:** La pandemia del COVID-19 generó retos para las empresas en su estructura interna y en el mercado.
- **VARIABLES:**
 - Dependiente:* supervivencia de la empresa.
 - Independiente:* retos ocasionados por la pandemia.
- **INDICADORES:**
 - Estructura interna:* capital humano, recursos técnicos (procesos y tecnología), recursos materiales y capital financiero.
 - Mercado:* producto (servicio), plaza (distribución), precio, promoción y publicidad y colaboradores.

Segunda dimensión: Estrategias dentro de la estructura interna

- **Proposición:** Ante los cambios y la incertidumbre generada en el entorno por la pandemia COVID-19, las empresas fueron resilientes e implementaron la optimización y el financiamiento de recursos como estrategias de supervivencia.
- **VARIABLES:**
 - Dependiente:* supervivencia de la empresa.
 - Independiente:* estrategias dentro de la estructura interna.
- **INDICADORES:**
 - Resiliencia:* conocimiento del entorno, cultura, procesos de trabajo, gestión de personas, formación y desarrollo.
 - Optimización de recursos:* reducción de costos y gastos, reestructuración, administración de recursos pre-pandemia, uso de recursos digitales.

Financiamiento de recursos: gobierno, instituciones bancarias, medios propios y otros medios.

Tercera dimensión: Estrategias dentro del mercado

- *Proposición:* Las empresas implementaron estrategias de medios digitales, expansión de mercado y cooperación estratégica.

- *Variables:*

Dependiente: supervivencia de la empresa.

Independiente: estrategias dentro del mercado.

- *Indicadores:*

Medios digitales: redes sociales y otros medios digitales.

Expansión de mercado: crecimiento con los productos y en los mercados actuales, desarrollo del mercado con los productos actuales, desarrollo de los productos para los mercados actuales y crecimiento diversificado.

Cooperación estratégica: negociación, asociación y apoyos.

En la tabla 7, se presenta un resumen de las dimensiones, sus preguntas, proposiciones, variables e indicadores.

Tabla 7

Dimensiones de estudio, proposiciones, variables e indicadores.

Objetivo general:		
Definir y describir cómo las micro y pequeñas empresas de servicios para eventos sociales responden estratégicamente para enfrentar los retos derivados de la pandemia (COVID-19), adaptándose al nuevo entorno y logrando la supervivencia.		
Pregunta general:		
¿Cómo responden estratégicamente las micro y pequeñas empresas prestadoras de servicios para eventos sociales para sobrevivir a los retos derivados de la pandemia COVID 19?		
Dimensiones:		
Retos ocasionados por la pandemia.	Estrategias dentro de la estructura interna	Estrategias dentro del mercado
¿Cuáles fueron los retos a los que se enfrentaron las micro y pequeñas empresas para eventos sociales durante la época de la pandemia de COVID-19?	¿Qué estrategias implementaron las micro y pequeñas empresas para eventos sociales dentro de su estructura interna?	¿Qué estrategias implementaron las micro y pequeñas empresas para eventos sociales dentro del mercado?
Proposiciones:		
La pandemia del COVID-19 generó retos para las empresas tanto en su estructura interna y en el mercado.	Ante los cambios y la incertidumbre generada en el entorno por la pandemia COVID-19, las empresas fueron resilientes e implementaron la optimización y el financiamiento de recursos como estrategias de supervivencia.	Las empresas implementaron estrategias de medios digitales, expansión de mercado y cooperación estratégica.
Variables:		
Variable dependiente: Supervivencia de las empresas	Variable dependiente: Supervivencia de las empresas	Variable dependiente: Supervivencia de las empresas
Variable independiente: Retos dentro de la estructura interna y en el mercado.	Variable independiente: Estrategias de la estructura interna	Variable independiente: Estrategias dentro del mercado
Indicadores:		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estructura interna:</i> capital humano, recursos técnicos (procesos y tecnología), recursos materiales y capital financiero. • <i>Mercado:</i> producto (servicio), plaza (distribución), precio, promoción, Colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resiliencia:</i> conocimiento del entorno, cultura, procesos de trabajo, gestión de personas, formación y desarrollo. • <i>Optimización de recursos:</i> reducción de costos y gastos, reestructuración, administración de recursos pre-pandemia, uso de recursos digitales. • <i>Financiamiento de recursos:</i> gobierno, instituciones bancarias, medios propios y otros medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medios digitales:</i> redes sociales y otros medios digitales. • <i>Expansión de mercado:</i> crecimiento con los productos y en los mercados actuales, desarrollo del mercado con los productos actuales, desarrollo de los productos para los mercados actuales y crecimiento diversificado. • <i>Cooperación estratégica:</i> Negociación, asociación y apoyos.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.5 Definición de indicadores

Para facilitar la clasificación de los datos recolectados, se hizo indispensable definir los indicadores de dos de las dimensiones establecidas.

Resiliencia

Ante un contexto de crisis, todas las empresas responden de distinta manera. A la capacidad que facilita adaptarse positivamente a situaciones desfavorables cumpliendo con los objetivos durante y después de la incertidumbre se le llama resiliencia. Es decir, es la facultad que tienen ciertas organizaciones y que brinda la posibilidad de enfrentar y superar situaciones que no son previsibles. (Meneghel et al., 2013, Limnios, Mazzarol, Ghadouani y Scilizzi, 2014, Vera et al., 2017 y Williams et al., 2017, como se citó en García et al., 2021).

Incluso se resalta que permite que algunas empresas se transformen, fortalezcan y se desarrollen exitosamente (Melillo y Suárez, 2001, Eguiarte, 2015, como se citó en Vaca y Contreras, 2018). De esta manera, se determina que la resiliencia es imprescindible para lograr éxito en entornos de turbulencia y alta competencia (Ortega, 2011, como se citó en Vaca y Contreras, 2018, p. 4).

En contraparte, se encuentra la resistencia al cambio, definida como la sensación de inseguridad, que reprime la toma de decisiones. En tiempos de incertidumbre, los administradores o directivos, al sentirse amenazados, pueden elegir acciones defensivas para mantenerse en su zona de confort. Ante esto, la resiliencia, lograría terminar con aquellos

estereotipos de resistencia a lo nuevo y ayudaría a aceptar el cambio, permitiendo la innovación y la diferenciación (Godin, 2016, como se citó en Vaca y Contreras, 2018, p. 10).

Es necesario enfrentar la incertidumbre incorporándola en las decisiones y en la estrategia empresarial. Uno de los aspectos que hace a una organización resiliente es “la razón de ser”. Una fuerza laboral guiada por ésta y por la pasión, busca oportunidades, aprende más rápido y tiene gran confianza en su capacidad. Una razón de ser bien definida además de representar la visión o la cultura inspiradora de la empresa, persigue un objetivo y prepara a la empresa para competir (Greszta, 2020 p.2-8).

La resiliencia se puede desarrollar, por lo tanto, la Fundació Factor Humà (2010) enlista las herramientas que debe adoptar una empresa para lograrlo, algunas de éstas, son:

- Cultura: Construcción de un clima emocionalmente positivo, fomentando el reconocimiento de los logros y la tolerancia al error y a la incertidumbre, así como la búsqueda de soluciones innovadoras y conexión entre la misión y los valores.
- Gestión de personas: El líder debe de apoyar e informar a sus colaboradores. Debe de tener el rol de orientador y ser capaz de establecer confianza en las decisiones que se tomen diariamente.
- Procesos de trabajo: Absorber cambios y rupturas sin que se afecte la continuidad de los procesos críticos de la compañía. Se debe de contar con la flexibilidad de adaptar los procesos rápidamente.
- Formación y desarrollo: La organización debe de facilitar el aprendizaje continuo ya sea en contextos formales o informales, éste último es importante en tiempos de crisis debido a que es eficaz y barato.

Con base a la definición anterior, para el presente estudio, se establece que los aspectos para considerar a una empresa resiliente son: Cultura, gestión de personas, procesos de trabajo, formación y desarrollo y razón de ser y visión. Estos aspectos se definen como parte de los indicadores de investigación.

Optimización de recursos

Frente a un panorama de restricciones para laborar y obligaciones de pagos continuos, las empresas tuvieron que utilizar sus recursos disponibles de una manera inteligente. El funcionamiento de una organización depende de diferentes recursos, aunque las empresas son distintas entre sí, existen componentes básicos para todo tipo de organización. De acuerdo a Chiavenato (2005) los recursos de una empresa son: humanos, financieros, materiales y tecnológicos e información (p.144).

Los recursos o capital humano se refieren a todas las personas que se encuentran en los diferentes puestos de la organización. Los recursos financieros, a la cantidad de dinero que forma el patrimonio de la empresa. Los recursos materiales están conformados por el conjunto de bienes tangibles como la maquinaria, herramientas, vehículos, materias primas y productos, entre otros. Por último la tecnología y la información también nombrada como los recursos técnicos y tecnológicos son los sistemas, procesos y conocimientos que permiten realizar el proceso de producción, incluyendo las herramientas de telecomunicaciones e información a las que pueda tener disposición la empresa (Equipo editorial Etecé, 2021).

La optimización, en las empresas, tiene que ver con la mejor manera posible de utilizar los recursos, es decir, obtener los mayores beneficios con los mínimos costos (ahorro) y lograr los objetivos de la empresa (Taylor, como se citó en Morán y Rodríguez, 2011).

Con base en lo anterior, para el presente estudio, se agrupan y se nombran los recursos de las empresas de la siguiente manera: capital humano, recursos materiales, recursos técnicos y tecnológicos y capital financiero. Así mismo, para agrupar las estrategias de las empresas en este rubro, se establecen los siguientes grupos: reducción de costos y gastos, reestructuración, administración de recursos pre pandemia y uso de recursos digitales.

Financiamiento de recursos

Además de optimizar los recursos disponibles, de acuerdo a la literatura, las empresas ocuparon otras fuentes de financiamiento para obtener recursos económicos e inyectarlos en las áreas afectadas de las empresas.

El financiamiento se define como la aportación económica para emprender, invertir o para poner en marcha alguna actividad de la empresa (Saavedra y León, 2018). Así mismo, está definido como un proceso en el que se otorga capital (dinero y crédito) a una empresa, ejemplo de ello son préstamos bancarios o recursos de inversionistas (BBVA, 2021).

Milessi y Aggio (como se citó en Saavedra y León, 2018, p. 161) clasifican las fuentes de financiamiento para las MIPYME en Latinoamérica en diferentes categorías: Recursos propios, bancos privados y públicos, proveedores, clientes extranjeros, programas públicos de apoyo a la innovación (individual y asociativo), clientes nacionales, fundaciones y otros.

De acuerdo con el contexto de las micro y pequeñas empresas de Querétaro y con base a lo anterior, se decide agrupar el financiamiento de las empresas en los siguientes rubros: Gobierno, instituciones bancarias, medios propios y otros medios.

Medios digitales

La definición de medios digitales se puede acotar mencionando que son canales que se benefician de la infraestructura de diversos dispositivos conectados a internet para proveer información al público.

Las personas que los usan, pasan mayor tiempo consumiendo información sobre noticias, realizando actividades de entretenimiento, asuntos personales e intereses, e incluso compras. Mucho del contenido que se consume se hace por redes sociales como Facebook y plataformas como YouTube. El uso de los dispositivos se ha vuelto un hábito permanente para las personas.

Debido a lo anterior, las empresas los han adoptado como medios para mantenerse en contacto con los clientes y más aún desde la llegada de la pandemia, en donde el uso de éstos se hizo imprescindible.

Para un análisis más adecuado sobre la información recopilada en este indicador, se toman en cuenta los tipos de medios usados por las empresas y debido a la importancia de las redes sociales, se dividen en dos rubros: redes sociales y otros medios digitales.

Expansión de mercado

Ante las restricciones para trabajar en eventos sociales, las empresas tuvieron que implementar estrategias para crecer y desarrollarse en el mercado de otra manera, esto con la finalidad de mantenerse activos y seguir vendiendo.

De acuerdo a Ansoff (como se citó en Vía, 2016. p. 37), existen diversas estrategias que se pueden aplicar en el mercado para lograr el cometido.

- Crecimiento con los productos y en los mercados actuales: También se le llama penetración de mercado. Se busca el aumento de ventas con base en el conocimiento del mercado y a diferentes estrategias de marketing.
- Desarrollo del mercado con los productos actuales: Introducción de los productos/servicios tradicionales en nuevos mercados, incluso en otros países.
- Desarrollo de los productos para los mercados actuales: Incorporar nuevos productos/servicios en el mercado actual y mejorar/cambiar las características de los existentes para promocionarlos nuevamente.
- Crecimiento diversificado: Se cambia de mercado por uno más rentable, consiste en ofrecer nuevos productos a nuevos clientes.

En la diversificación también se pueden distinguir dos rubros: diversificación homogénea (hacia una actividad afín a la que realizaba) o diversificación heterogénea (introducirse a sectores que no tiene nada que ver con la actividad principal (BBVA, 2021).

Por tanto, para definir el indicador de expansión de mercado, se toman en cuenta los siguientes grupos: Crecimiento con los productos y en los mercados actuales, desarrollo del mercado con los productos actuales, desarrollo de los productos para los mercados actuales y crecimiento diversificado.

Cooperación estratégica

La cooperación puede darse entre diferentes actores y de distintas maneras. Inicialmente, se aborda, la cooperación empresarial. Ésta, es definida como un acuerdo entre dos o más empresas que son independientes, con la finalidad de complementarse mediante sus recursos

o capacidades para lograr ventajas competitivas (Fernández, 1991, p.4; Dini, como se citó en Santiago, Cruz, Acevedo, Ruíz y Maldonado, 2015, p.1172).

La cooperación es independiente, puede incluir participación en el capital o creación de sociedades conjuntas, pero por otra parte, puede ser sin remuneraciones financieras, acordando solo el intercambio de información, bienes o servicios. Las empresas pueden cooperar entre sí para diversos fines específicos (Fernández, 1991).

Debido a que es una actividad compartida, encaminada al logro del beneficio de los participantes, ha ocupado incluso un puesto central en las estrategias de las empresas (Kanter, como citó en Fernández, 1991; García, 2012).

Se recomienda este recurso, cuando la empresa carece de habilidades necesarias para una actividad e incluso cuando trata de introducirse a nuevos mercados o nuevos negocios (Killing; Hamel, Doz y Prahalad; Bleeke y Ernst, como se citó en García, 2012).

Específicamente para las micro y pequeñas empresas, ha sido declarada como una estrategia necesaria para contrarrestar sus debilidades y facilitar su supervivencia (Díaz et al., 2005; Detarsio et al., 2013 y Lozano, 2010).

Debido a lo anterior, se propone la cooperación como una estrategia indispensable para las empresas ante la pandemia COVID-19. Sin embargo, más allá de la cooperación empresarial, se propone esta estrategia con diferentes grupos de interés relacionados con las empresas. Éstos son aquellos que resultan afectados por las actividades de las empresas y/o tienen capacidad de influir en la misma (Freeman, como se citó en González, 2018, p.48) Entre los principales actores se encuentran los clientes, proveedores, inversores y empleados (Osterwalder y Pigneur, como se citó en González, 2018, p.48).

Además se determina que los grupos de interés se pueden relacionar formal o informalmente con la empresa y pueden ser individuos con cierto perfil o grupos concretos con relación muy directa a la empresa en aspectos económicos o con un interés moral muy determinado, incluso existen grupos involuntarios como la comunidad en general. (Clarkson, como se citó en González, 2018, p.49).

Como cierre para la definición de cooperación estratégica, se proponen los siguientes tipos de cooperación y se establecen como rubros para la recolección de la información: negociación, asociación y apoyo. Éstos últimos pueden darse con cualquier grupo de interés de las empresas.

4.5 Recolección de la información

Como se mencionó anteriormente, para la recolección de información en un estudio de caso se requiere la aplicación de distintas técnicas, tales como: algún tipo de entrevista u observación, encuestas, revisión de documentos y/o datos estadísticos relacionados con el fenómeno abordado en la investigación, entre otros (Martínez, 2006, p. 185-186).

Pues se afirma que una investigación cualitativa está comprometida en la recolección de datos desde el contexto en donde el fenómeno social ocurre naturalmente y se genere una comprensión desde la perspectiva del investigador (Shaw, como se menciona en Martínez, 2006, p. 186).

De esta manera, posterior a la elección del método, la estrategia y las dimensiones, se definieron las técnicas de investigación y las fuentes de información más adecuadas. Así, respecto a las primeras, se eligieron, la entrevista semiestructurada, la observación no

participante y el análisis de documentos (Denzin y Lincoln, como se citó en Durán, 2012, p. 126) para poder estudiar de una manera más profunda el fenómeno de estudio.

Es decir, para poder conocer las reacciones de las empresas ante el entorno, se diseñó una entrevista que permitiera indagar sobre todas aquellas estrategias que utilizaron en sus diferentes áreas para sobrevivir.

Además, para tener una perspectiva mayor, la información obtenida de esta técnica se contrastó con la observación de sus medios digitales (observación no participante), para complementar los datos, tomando en cuenta que los medios digitales fueron el medio que permitió el acercamiento a las dinámicas empresariales.

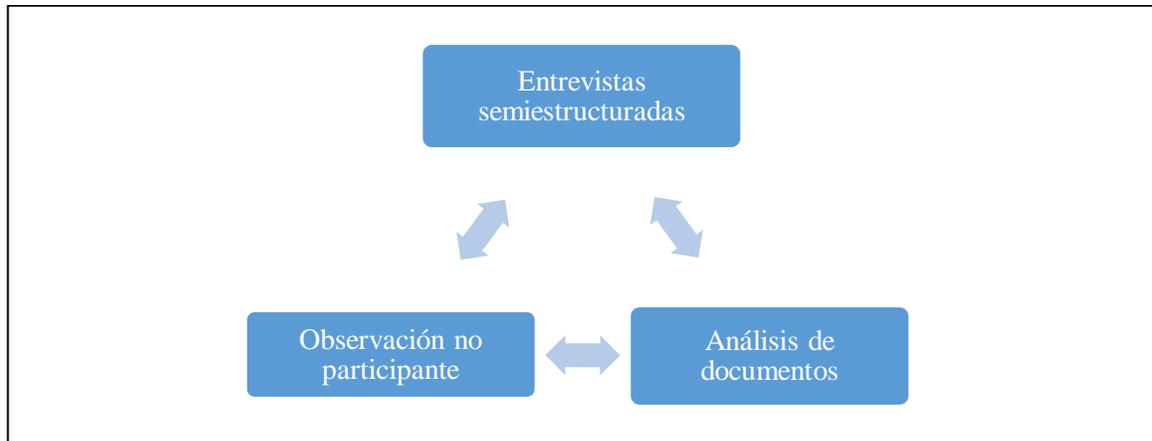
Sumado a lo anterior, en pro de cumplir la premisa de los estudio de caso sobre abordar de forma intensiva a la unidad (Stake, como se citó en Muñiz, 2015, p. 1), es decir, al grupo de empresas estudiado, se seleccionó el análisis documental como la tercera técnica de investigación, con la finalidad de abordar el contexto de las empresas, la problemática a las que se enfrentaron y las condiciones y estrategias que generó el segmento empresarial. Además permitió conocer la perspectiva de expertos y asociaciones del sector para poder complementar y obtener los resultados buscados.

4.5.1 Técnicas de investigación

Como se mencionó, para recabar la información, se seleccionaron, tres técnicas de investigación: análisis de documentos y datos, entrevista semiestructurada y observación no participante, mismas que se definen en la parte posterior.

Figura 1

Técnicas de investigación



Fuente: Elaboración propia.

Entrevistas semiestructuradas

Esta técnica se alineó al propósito de la investigación acerca de obtener información de varios participantes, ya que el conocimiento, las perspectivas, las experiencias y las interacciones de las personas son significativos para el contexto social investigado (Meneses y Rodríguez, 2011, p.38-39).

Se eligió la entrevista semiestructurada por las oportunidades que brinda para discutir algunos temas con más detalle en cada una de las empresas. De acuerdo a Muñarriz (1992, p.113) la entrevista semiestructurada es una conversación cara a cara, en donde el investigador plantea una serie de preguntas al entrevistado, basadas en los cuestionamientos, las proposiciones y los objetivos de la investigación. Además, permite que las respuestas dadas por los entrevistados puedan provocar más preguntas para clarificar los temas planteados.

De esta manera fue posible recabar información adicional sobre aportaciones de los empresarios que no se habían considerado y así, enriquecer más el tema de estudio.

El objetivo de la entrevista fue obtener información efectiva acerca de las estrategias implementadas por las empresas prestadoras de servicios para eventos sociales de Querétaro para su supervivencia durante la pandemia ocasionada por el COVID-19.

Para recabar la información se entrevistó a los gerentes o dueños de las empresas. Por las características de las micro y pequeñas empresas, son las personas que manejan las actividades primordiales, toman decisiones y generan estrategias, tienen un mayor conocimiento de la empresa y del entorno y por tanto, pueden brindar información valiosa para el estudio.

Para poder dirigir la entrevista, se necesita conocimiento previo y una guía para tener en cuenta todos los temas que son relevantes y sobre los que se tiene que indagar (Muñarriz, 1992, p.113). Por lo tanto, se diseñó una serie de preguntas para recabar información acerca de las empresas caso de estudio, conformando de esta manera la guía con la finalidad de asegurar la recolección de la información necesaria para cumplir los objetivos (Anexo A).

Además para proceder con su respectivo análisis se solicitó la autorización de los entrevistados para grabar las entrevistas, mismas que se transcribieron, combinaron y comprobaron con las notas mentales (Shaw, como se citó en Martínez 2006, p.186).

Observación no participante

Otra técnica elegida fue la observación no participante, es decir, en ésta, no se intervino con los hechos, el papel adoptado fue el de espectador (Campos y Lule, 2012, p. 8).

De acuerdo con Sandoval (1996, p. 139-140) esta observación permite ubicar al investigador dentro de la realidad que se pretende estudiar y contar con un registro estructurado sobre ciertas pautas como: a) Caracterización de las condiciones del entorno, b) Descripción de interacciones entre actores, c) Identificación de las estrategias y tácticas de interacción e d) Identificación de las consecuencias de los comportamientos observados. Además resulta muy conveniente cuando no es muy extenso el tiempo disponible para el trabajo de campo y debe corroborarse con otra técnica como las entrevistas.

Dicho lo anterior, se decidió optar por esta técnica debido a la imposibilidad de la observación en campo (observación directa), dadas las restricciones de la pandemia COVID-19. Sumado a esto, el incremento de uso de la tecnología en las empresas, permitió mayores registros en medios digitales y redes sociales, sobre la interacción con actores, estrategias usadas, reacciones de los consumidores, etc. por lo que se liberó la oportunidad de conocer a las empresas mediante estos canales.

Teniendo en cuenta lo anterior, para llevar a cabo la observación no participante, se analizaron los diversos medios digitales de cada una de las empresas (redes sociales y páginas web). Éstos permitieron conocer desde otra perspectiva las dimensiones de estudio y así, sumar, corroborar o contrastar la información recolectada mediante otras técnicas.

Para tener estructura y control, se elaboró una guía de observación (Sandoval, 1996, p.140). La idea fue establecer aspectos básicos a observar para recolectar información, como se muestra a continuación.

Tabla 8

Guía de observación.

Dimensión	Proposiciones	Qué observar
Retos ocasionados por la pandemia	La pandemia del COVID-19 generó retos para las empresas tanto en su estructura interna y en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes sobre retos para la empresa. • Cambios de interacción en medios digitales. • Mensajes e interacciones de los clientes. • Avisos y notificaciones sobre la dinámica, productos, servicios, precios e infraestructura de la empresa.
Estrategias dentro de la estructura interna	Ante los cambios y la incertidumbre generada en el entorno por la pandemia COVID-19, las empresas fueron resilientes e implementaron la optimización y el financiamiento de recursos como estrategias de supervivencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de resiliencia empresarial: Mensajes del entorno, cultura empresarial, nuevos procesos de trabajo, fortaleza del equipo laboral y comunicación sobre nuevos conocimientos adquiridos por las empresas. • Notificaciones sobre reestructuras y nuevos usos de los recursos de las empresas.
Estrategias dentro del mercado	Las empresas implementaron estrategias de medios digitales, expansión de mercado y cooperación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de uso en los medios digitales a partir de la pandemia: nuevos usos, tipos de mensajes e interacciones. • Lanzamiento de nuevos productos y servicios. • Expansión a otros mercados. • Estrategias para impulsar ventas como publicidad, promoción, entre otras. • Asociaciones con otras marcas, emprendedores o empresas. • Recomendaciones de la empresa en otras páginas, recomendaciones hacia otros. • Publicaciones sobre apoyos hacia o de otros.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de documentos

Por último, se elige la técnica de análisis de documentos. De acuerdo a Sandoval (1996, p. 137-138) ésta puede constituir el punto de entrada al ámbito de investigación y encuadrar el

fenómeno de estudio. Para esto, los documentos pueden ser de diversa naturaleza, así mismo pueden ser formales e informales. A través de éstos se puede capturar información muy valiosa para describir los acontecimientos, los problemas y las reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis.

Así mismo, se señala que los documentos son una fuente fidedigna y práctica para comprender la realidad que describen a los que los han escrito y se señalan 5 etapas para el análisis documental: 1) Rastreo e inventario de los documentos existentes y disponibles, 2) Clasificación de dichos documentos, 3) Selección de los documentos más acordes a los propósitos de la investigación, 4) Lectura a profundidad del contenido de los documentos para extraer los elementos que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo y por último 5) Lectura cruzada y comparativa de los documentos para la construcción de una síntesis comprensiva total sobre la realidad analizada.

Así, para el análisis documental, se utilizaron diversas fuentes de información, mismas que permitieron construir el marco contextual de la investigación y la generación de resultados. Dichas fuentes, se detallan en el siguiente apartado. Además se diseña una guía para orientar los aspectos más importantes que se tienen que analizar para poder cumplir con los objetivos de la investigación.

Tabla 9

Guía para el análisis documental

Dimensión	Proposiciones	Qué observar
Retos ocasionados por la pandemia	La pandemia del COVID-19 generó retos para las empresas tanto en su estructura interna y en el mercado.	-Los retos generados al interior de las empresas debido a la pandemia. -Los retos existentes en el mercado de eventos sociales. -Restricciones y requerimientos para la operación de las empresas. -Comportamientos de los clientes hacia el mercado (nuevas dinámicas).
Estrategias dentro de la estructura interna	Ante los cambios y la incertidumbre generada en el entorno por la pandemia COVID-19, las empresas fueron resilientes e implementaron la optimización y el financiamiento de recursos como estrategias de supervivencia.	-Reacciones de las empresas ante los retos de la pandemia.-Estrategias implementadas en las empresas para impulsar su estructura interna. -Nuevas formas de financiamiento para las empresas. -Respuesta de las empresas ante los recursos disponibles para operar.
Estrategias dentro del mercado	Las empresas implementaron estrategias de medios digitales, expansión de mercado y cooperación estratégica.	-Tipos de estrategias implementadas por las empresas ante los cambios del mercado. -Uso y frecuencia de medios digitales, -Formas de mantenerse en el mercado: Impulso de ventas, nuevos servicios, nuevos mercados. -Interacción y cooperación entre empresas, asociaciones, etc.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.2 Fuentes de información

Teniendo en cuenta que el tema es actual, que la información surge paulatinamente conforme la pandemia evoluciona y que la información existente es escasa para el sector de estudio elegido, se optó por tener diferentes fuentes de información de acuerdo a cada técnica de investigación seleccionada. El motivo fue complementar, contrastar y analizar la información existente sobre el fenómeno de estudio para un mejor acercamiento a la realidad.

De esta manera, como se muestra posteriormente, se definen las fuentes de información más adecuadas para cumplir con los objetivos de investigación.

Tabla 10

Fuentes de información utilizadas

Técnica utilizada	Fuente de información	Cantidad
Entrevista semiestructurada	Gerentes y dueños de pequeñas y medianas empresas dedicadas a brindar servicios para eventos sociales.	10
Observación no participante	Perfiles de Facebook	10
	Cuentas de Instagram	10
	Canal de YouTube	1
	Cuentas de TikTok	2
	Páginas de internet	2
Análisis documental	Noticias	4
	Acuerdos	4
	Comunicados	3
	Censos	1
	Estudios	1
	Encuestas	1
	Notas estratégicas	2
	Trabajos académicos	1
	Artículos de revista	1
	Redes sociales de Asociaciones de empresas dedicadas a eventos sociales	2
Videos de entrevistas a expertos sobre temas de la pandemia para las empresas	3	

Fuente: Elaboración propia.

Las fuentes de información mostradas en la tabla anterior, se refieren a aquellas que se utilizaron para recolectar datos específicos de las empresas objeto de estudio, sin embargo, se utilizó un mayor número de fuentes (mostradas en las referencias y citadas a lo largo de todo el documento) para las generalidades del fenómeno de estudio.

4.6 Definición de la muestra

En la metodología cualitativa no se considera una población y una muestra representativa. La información se obtiene de la selección de casos específicos, y su análisis a profundidad, haciendo uso de diferentes instrumentos de recolección de datos.

Considerando a todas las empresas micro y pequeñas que se dedican a brindar servicios para eventos sociales de la ciudad de Querétaro, se seleccionó una muestra teórica. Es decir, con base a criterios preestablecidos, se eligieron casos con las características necesarias para obtener información de utilidad. Gracias a esto, se pudo responder la pregunta de investigación y validar las proposiciones establecidas (Eisenhardt, como se citó en Martínez, 2006, p. 182-183).

Martínez (2006) presenta diferentes argumentos para establecer el número de casos para un estudio, basándose en diferentes autores:

Para los estudios de caso, no se elige una muestra representativa, sino una muestra teórica, aquí el objetivo es adicionar un número de casos que puedan replicar o extender la teoría hasta la saturación (Eisenhardt, como se citó en Martínez, 2006, p. 182-183). Es decir, se recomienda adicionar casos hasta la redundancia en la información (Lincoln y Guba, 1985, como se citó en Martínez, 2006, p.184). Otro argumento que se presenta para la selección de los casos, es que no hay una guía específica acerca del número de casos que deben de incluirse en la investigación, debido a que es decisión del investigador (Perry, 1998, como se citó en Martínez, 2006, p.184). Sin embargo, para proporcionar una guía a los investigadores, se recomienda un rango de cuatro a diez casos para poder trabajar adecuadamente (Eisenhardt, 1989, como se citó en Martínez, 2006, p. 182-183).

El objeto de estudio de la presente investigación son las estrategias utilizadas para la supervivencia de las empresas durante la pandemia COVID-19. Estas estrategias, como se menciona en el marco teórico, se implementan de acuerdo a la conveniencia de los líderes de las empresas como un reflejo de sus motivaciones, predilecciones y capacidades, además varían según la estructura interna de cada empresa (Miller et al., como se citó en Minstzberg, 1999). Debido a que las estrategias pueden variar significativamente de una empresa a otra, no es viable llegar a la saturación en todas las dimensiones analizadas en el presente estudio. Por el contrario, las diferencias encontradas permitirán enriquecer los resultados.

Debido a lo anterior, el argumento seleccionado para definir el número de casos se precisa en el rango recomendado para trabajar adecuadamente (de cuatro a diez) (Eisenhardt, 1989, como citó en Martínez, 2006). Con base en esto, se decidió establecer diez casos de estudio, como se mencionó anteriormente.

4.6.1 Criterios para la selección de los casos

Debido a su importancia en el país y a su afectación por la pandemia, para la presente investigación, se seleccionaron las micro y pequeñas empresas del sector de servicios. Dado a que fue un sector muy afectado, pudieron brindar mayor información sobre las estrategias utilizadas para sobrevivir.

La investigación se enfoca específicamente en las empresas dedicadas a brindar servicios para eventos sociales ubicadas en la ciudad de Querétaro. Respecto a éstas, hay escasez de investigaciones formales y no existe una clasificación que agrupe a todos los proveedores de este tipo de servicios. Sin embargo, para delimitar el sector, se tomaron en cuenta noticias nacionales y reportes de empresarios relacionados con la actividad.

Las empresas dedicadas a brindar servicios para eventos sociales pueden venir de cualquier otro sector, ya que es muy amplia la cadena de proveedores que pueden participar en un evento. Desde servicios de belleza, alimentos, postres y pastelería, rentas de diversos equipos y mobiliarios, servicios de fotografía, valet parking, meseros, floristas, dulces, animación y espectáculos, decoración y ambientación, vestidos, moda, joyería, músicos, DJ, ingenieros de sonido, entre muchos otros (Ayala, 2020; Ortiz, 2021). Por lo tanto, hay muchas empresas involucradas en este tipo de prestación de servicios.

Dada su heterogeneidad, para seleccionar las empresas objeto de estudio, se establecieron los siguientes criterios:

- La empresa se dedica a prestar uno o varios servicios para eventos sociales: En este aspecto no hay exclusiones, se toma en cuenta cualquier servicio que se preste con la finalidad de celebrar algún acontecimiento social. El servicio puede ser brindado antes o el día del evento en cualquier lugar.
- Ha sobrevivido durante el tiempo de pandemia: La empresa inició operaciones antes de la pandemia y vivió los cambios del entorno. La empresa sigue operando en el 2021.
- Es una micro o pequeña empresa: De acuerdo a la clasificación de las empresas (por tamaño) se toma en cuenta que una micro empresa de servicios tiene hasta 10 empleados y una pequeña empresa tiene hasta 50 empleados.
- Se encuentran en la ciudad de Querétaro: La sede de la empresa se encuentra en la ciudad de Querétaro y presta sus servicios en la misma. No es inconveniente que también preste sus servicios en otra ciudad.

- Puede prestar otro tipo de servicios: Además de prestar servicios para eventos sociales, la empresa puede prestar servicios para otro fin.

Además de cumplir con las características anteriores, los casos seleccionados fueron por conveniencia. En una selección por conveniencia se permite elegir aquellos casos accesibles y próximos al investigador que acepten ser incluidos, esta selección se puede fundamentar en la conveniencia económica, de tiempo u otra consideración. (Miles y Huberman, como se citó en Vasilachis, 2006, p. 103; Otzen & Manterola, 2017, p.230; Corral, Corral y Franco, 2015, p.163).

De esta manera, se eligieron aquellas empresas con mayor facilidad de contacto. Esto fue de utilidad para generar un ambiente de confianza al interactuar en el proceso de entrevista y optimizar tiempos para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

4.6.2 Las empresas objeto de estudio

Se les denominó casos de estudio (unidades de análisis) a cada una de las empresas con las que se trabajó para realizar la investigación.

Las empresas entrevistadas se dedican a brindar diferentes servicios para los eventos y poseen características diferentes que se enuncian a continuación.

- *Empresa A:* Micro empresa dedicada a la elaboración y venta de postres y pasteles artesanales personalizados para eventos sociales. Inició operaciones en el año 2019 en la ciudad de Querétaro y está conformada por una persona. Las ventas son principalmente por redes sociales y el trabajo que se realiza se hace desde casa.
- *Empresa B:* Pequeña empresa dedicada a la capacitación, distribución y decoración con globos para diferentes eventos sociales. Se inauguró en el año 1994 en la ciudad

de Querétaro y está conformada por 22 empleados. Para la venta de sus servicios y productos cuenta con 2 sucursales en la ciudad y también realiza ventas por medios digitales.

- *Empresa C:* Micro empresa dedicada a brindar servicios de video y fotografía social o corporativa. Se inauguró en el año 2014 en la ciudad de Querétaro y está conformada por 5 personas de trabajo fijo y por proyecto. Cuenta con oficina física y medios digitales para la venta de sus servicios.
- *Empresa D:* Micro empresa dedicada a la repostería y pastelería de diseño. Inició operaciones en el año 2014 en la ciudad de Querétaro y está conformada de 3 personas de planta y contratan personal temporal por proyectos. Cuentan con instalaciones físicas para la elaboración de sus productos y servicios y las ventas las realizan por medios digitales.
- *Empresa E:* Pequeña empresa dedicada al diseño, fabricación, instalación y detonación de fuegos artificiales para eventos sociales. Inició operaciones en el año 2014 en la ciudad de Querétaro y está conformada de 2 personas de contrato fijo y 14 personas eventuales. Después de la pandemia solo realizan la venta de sus productos y servicios por medios digitales debido al cierre de su oficina física.
- *Empresa F:* Microempresa dedicada principalmente a brindar el servicio de raspados para eventos sociales y a la venta del mismo y otros productos en punto de venta. Inició operaciones en el año 2015 en la ciudad de Querétaro y está conformada de 4 personas de planta y 2 personas para eventos. Además de su punto de venta y el servicio en eventos, usan los medios digitales para promocionarse como marca.

- *Empresa G:* Microempresa dedicada principalmente a brindar el servicio de decoración para cualquier tipo de eventos sociales. y venta de artículos de decoración a menudeo. Inició operaciones en el año 2012 en la ciudad de Querétaro y actualmente está conformada de 2 personas. Su punto de venta antes de la pandemia era un local comercial que tuvo que cerrarse por la contingencia por lo que ahora solo usan los medios digitales para la misma actividad.
- *Empresa H:* Microempresa dedicada principalmente a la venta una gama de productos personalizados (playeras, termos, tazas, platos, etc.), para cualquier tipo de evento social. Algunos productos se producen y otros se adquieren, se diseñan y subliman para su venta. Inició operaciones en el año 2019 en la ciudad de Querétaro y actualmente está conformada por 1 persona. Sus ventas se realizan por redes sociales.
- *Empresa I:* Microempresa dedicada principalmente a repostería y pastelería para eventos sociales e impartición de cursos respecto al mismo tema. Además se dedican a la venta de materiales y materia prima para las mismas actividades. Inició operaciones en el año 2014 en la ciudad de Querétaro y actualmente está conformada por 3 personas. Posee un local comercial y también realiza promoción y venta por redes sociales.
- *Empresa J:* Microempresa dedicada principalmente a la aplicación de uñas acrílicas y otros servicios de belleza para manos y pies. Inició operaciones en el año 2018 en la ciudad de Querétaro y actualmente está conformada por 1 persona. Posee un local comercial y también realiza promoción y venta por redes sociales.

4.7 Procedimiento

4.7.1 Validez de la investigación

La validez es un constructo de la investigación para otorgarle exactitud y consistencia a la información e instrumentos utilizados (Hidalgo 2016, p.1).

La validez se refiere a “la precisión con que los hallazgos obtenidos reproducen efectivamente la realidad empírica y los constructos concebidos caracterizan realmente la experiencia humana” (Hansen, como se citó en Hidalgo 2016, p.7). Para lograr la validez del presente estudio se utilizó la triangulación como medio para reducir el sesgo de la información, su recolección e interpretación (Corral, 2016). La triangulación es una forma de validar los estudios de caso y consiste en observar las similitudes y las diferencias de la información a través de diversas técnicas de investigación (Muñiz, 2015).

De igual manera, Yin (como se citó en Martínez, 2006, p. 185) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez. Esto permite verificar si los datos recopilados de diversas técnicas convergen entre sí alrededor del fenómeno objeto de estudio.

Así, fue posible la triangulación de la información con el uso diferentes fuentes de información y las tres técnicas de investigación seleccionadas: Entrevistas semiestructuradas, observación no participante y análisis documental. Gracias a éstas, se pudo complementar y contrastar la información para reportar los resultados con base a la realidad empírica y no solo con la percepción del investigador.

Además, la validez y fiabilidad se puede lograr siguiendo algunos procedimientos específicos (Martínez, 2006, p. 178) como se muestra en la tabla posterior.

Tabla 11

Pruebas para la validez y fiabilidad de la investigación

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez de la construcción	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Análisis previo del contexto conceptual y teórico:</i> Delimitación del contexto alrededor del fenómeno estudiado y análisis del mismo para el diseño de la investigación. • <i>Uso de múltiples fuentes de evidencia (triangulación metodológica):</i> Entrevista semiestructurada. observación no participante y análisis documental. • <i>Uso de diversas fuentes de información (triangulación de datos):</i> Internas y externas, tipología diversa: documentos, entrevistas, bases de datos, etc., diversidad de informadores clave. • <i>Proceso unificado de recogida y análisis de evidencia.</i> • <i>Retroalimentación con los informadores clave.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la literatura y diseño de la investigación. • Construcción del marco contextual y recolección de la información. • Recolección de información. • Recolección de información. • Presentación de resultados preliminares.
Validez interna	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecimiento de patrones de comportamiento:</i> Construcción del estudio basado en las proposiciones teóricas. • <i>Construcción de la explicación del fenómeno de estudio:</i> Comparación del marco teórico y contextual con las evidencias obtenidas y las proposiciones teóricas para explicar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metodología y análisis de resultados. • Análisis y presentación de resultados.
Validez externa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Selección de casos de acuerdo con el potencial de conocimientos sobre el fenómeno estudiado:</i> Determinación de características para la selección de empresas, de acuerdo con el objetivo de investigación. • <i>Selección de técnicas de recogida de datos y fuentes de información según el potencial del conocimiento sobre el fenómeno estudiado:</i> Selección de las técnicas y fuentes siguiendo procedimientos para asegurar su estrecha relación con el fenómeno estudiado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metodología. • Establecimiento de metodología.

Tabla 121 (Continuación)

Prueba	Táctica de estudio de caso	Fase de investigación en que se aplica
Validez externa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aplicación de estudio de casos múltiples para la consecución de generalización analítica.</i> • <i>Consideración de nuevas preguntas de investigación como partida de estudios de futuras líneas de investigación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de metodología y recolección de información, análisis y presentación de resultados. • Conclusiones.

Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Realización y seguimiento de un protocolo de estudio:</i> Se sigue el protocolo para llevar un orden y cumplir con los elementos clave para el estudio de caso. • <i>Elaboración de una base de datos:</i> Después de la recolección de información, se clasifica, organiza y analiza utilizando diversas herramientas. • <i>Compromiso ético para cumplir con las actividades concretas con el estudio y los colaboradores.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las fases. • Análisis de resultados. • Todas las fases.
------------	---	---

Fuente: Elaboración propia con base en Yin como se citó en Martínez, 2006, p. 178-179) y en Villareal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez (2010).

4.7.2 Análisis de resultados

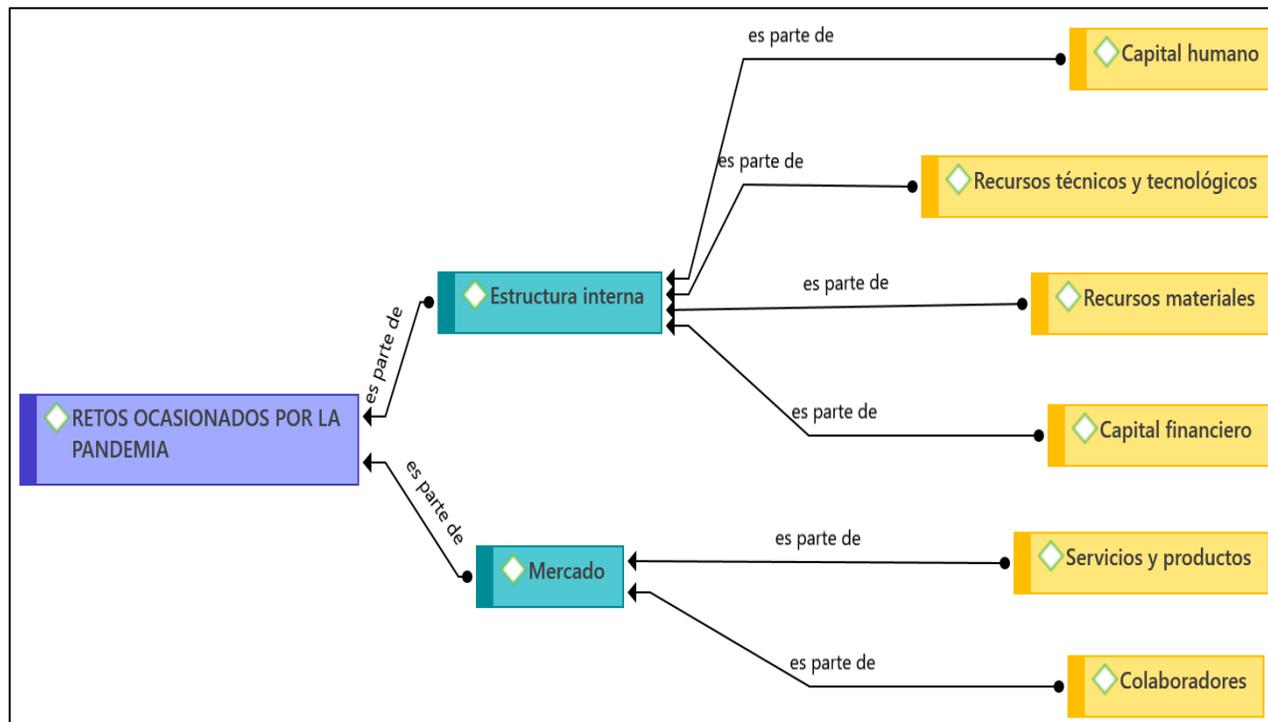
El análisis de resultados fue posible gracias a la recopilación teórica contrastada con la realidad empírica obtenida del procedimiento de recogida de datos. Se optó por utilizar el programa de Excel para crear una base de datos y el software ATLAS.ti como herramienta para facilitar el análisis de la información. Este software permitió codificar, organizar y presentar todos los datos obtenidos de las entrevistas.

Se crearon redes semánticas para la organización de los datos y de esta manera, se facilitó el análisis de cada indicador de manera individual y en conjunto con su dimensión. Esto permitió presentar los resultados obtenidos que se muestran de la figura 2 a la 7.

La figura 2, que se muestra a continuación, se elaboró con la información de la primera dimensión: Retos ocasionados por la pandemia.

Figura 2

Retos ocasionados por la pandemia



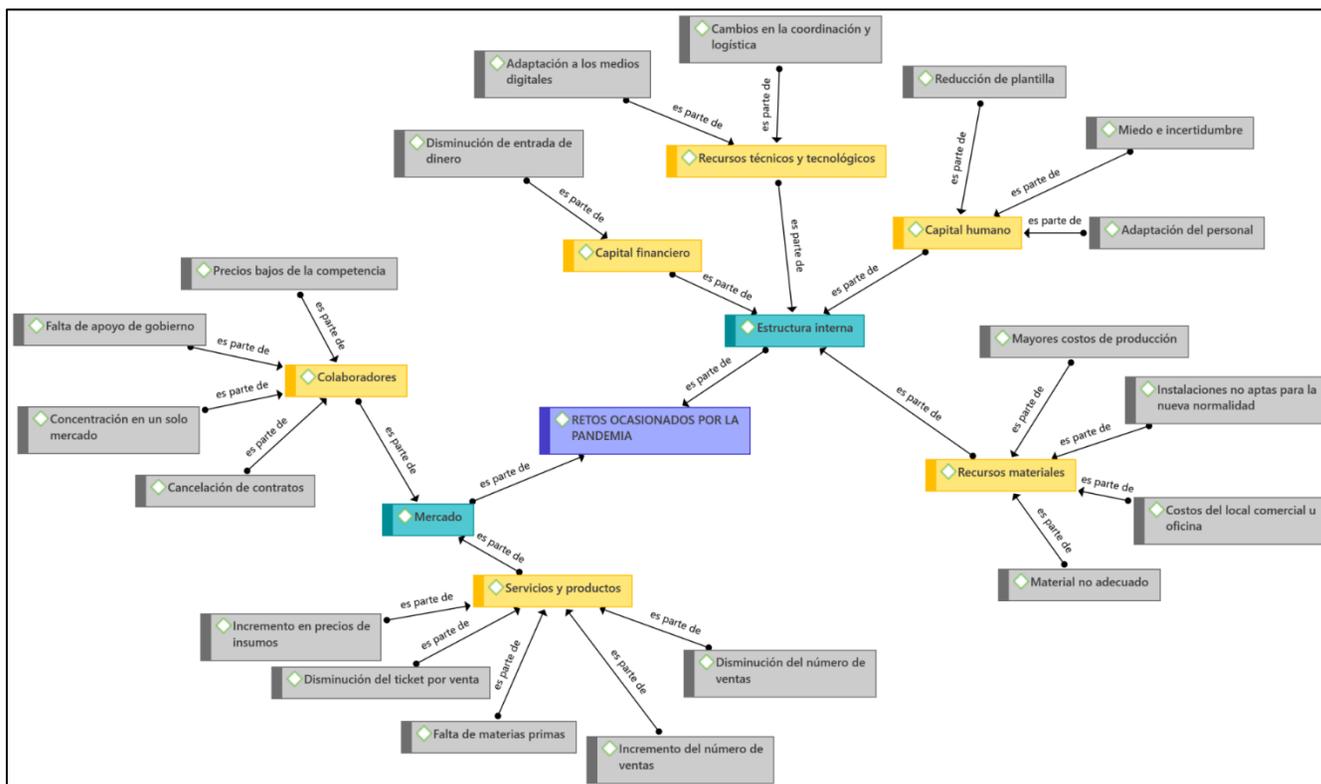
Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Esta red permite visualizar de una manera más clara la información recogida con la aplicación de las tres técnicas de investigación. La figura esclarece la división de los retos ocasionados por la pandemia en dos rubros, en la estructura interna y en el mercado.

A continuación se muestra la figura 3 que presenta la información de la misma dimensión agregando los indicadores de estudio.

Figura 3

Retos ocasionados por la pandemia (Indicadores)

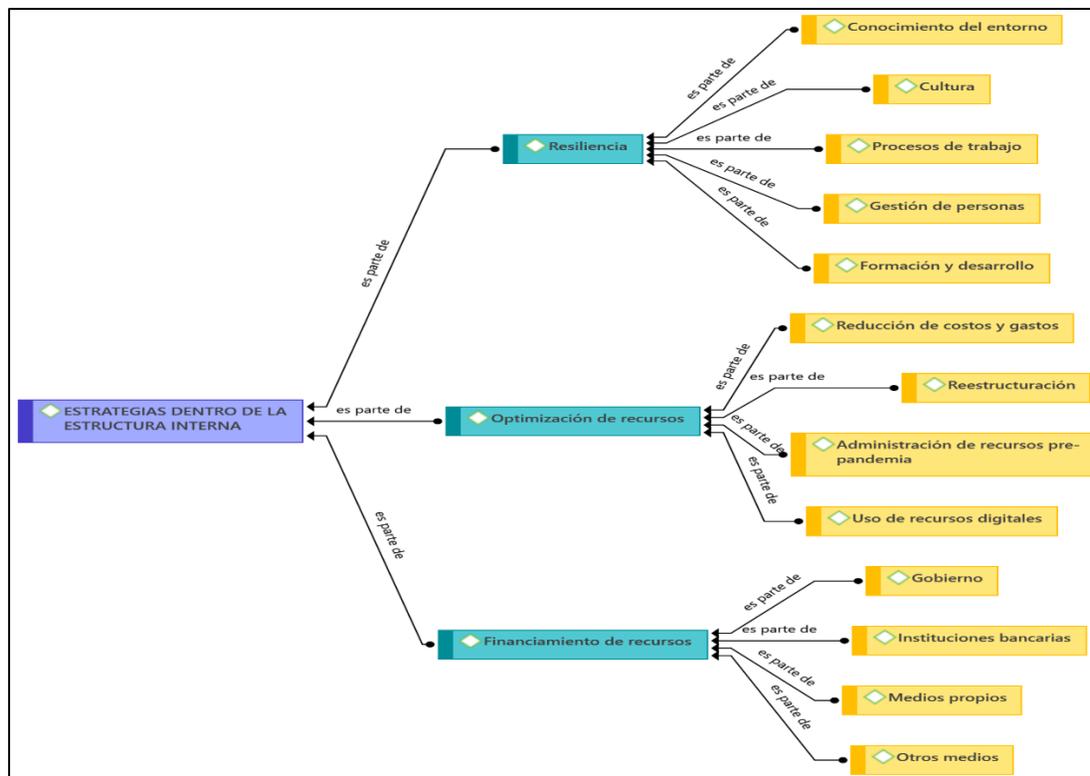


Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico

En los recuadros de color gris se pueden observar los retos ligados a cada uno de los indicadores, mostrando de una manera más detallada los resultados de esta dimensión. Por otro lado, en la figura 4 mostrada en la parte inferior se visualizan las estrategias utilizadas por las empresas dentro de su estructura interna.

Figura 4

Estrategias dentro de la estructura interna

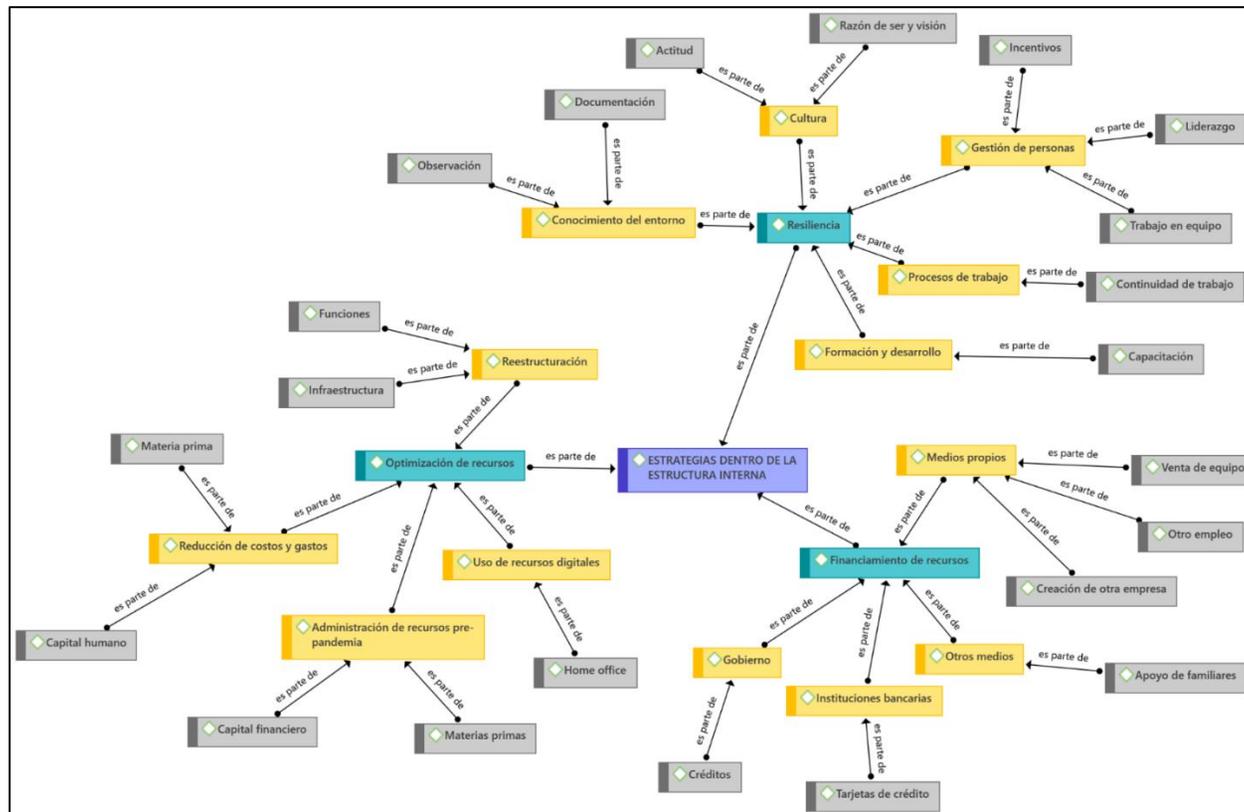


Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Se puede observar que las estrategias se clasifican en 3 indicadores importantes: resiliencia, optimización de recursos y financiamiento de recursos. Como complemento, en la figura 5 se muestran las estrategias específicas en cada uno de ellos.

Figura 5

Estrategias dentro de la estructura interna (Indicadores)

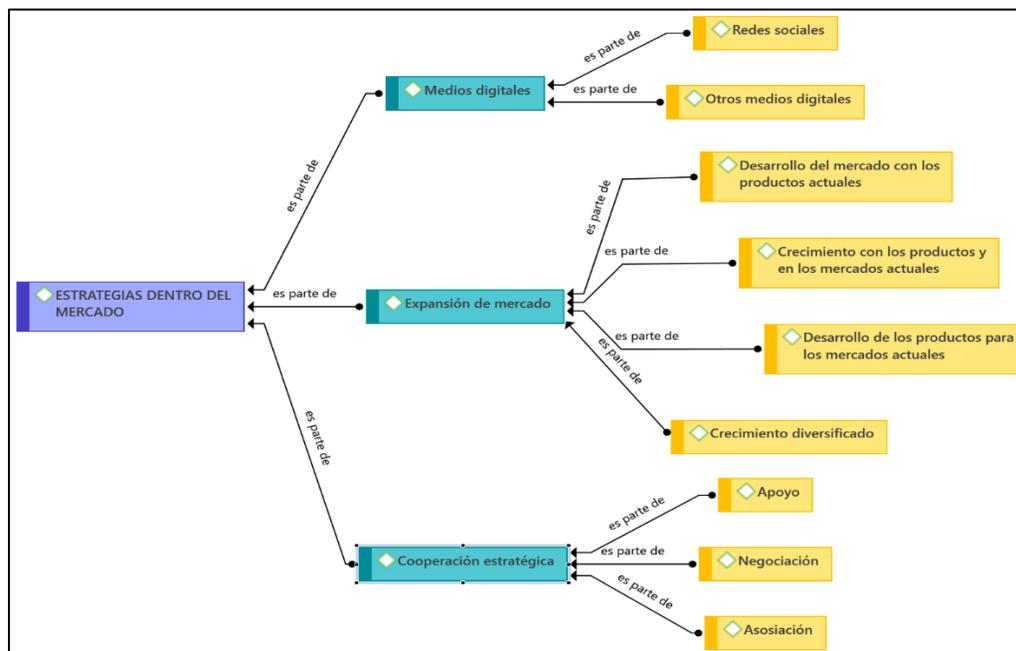


Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

En los recuadros grises se observan las distintas estrategias aplicadas por las empresas en cada indicador. Adicional, la figura 6 desglosa las estrategias utilizadas por las distintas empresas en el mercado.

Figura 6

Estrategias dentro del mercado

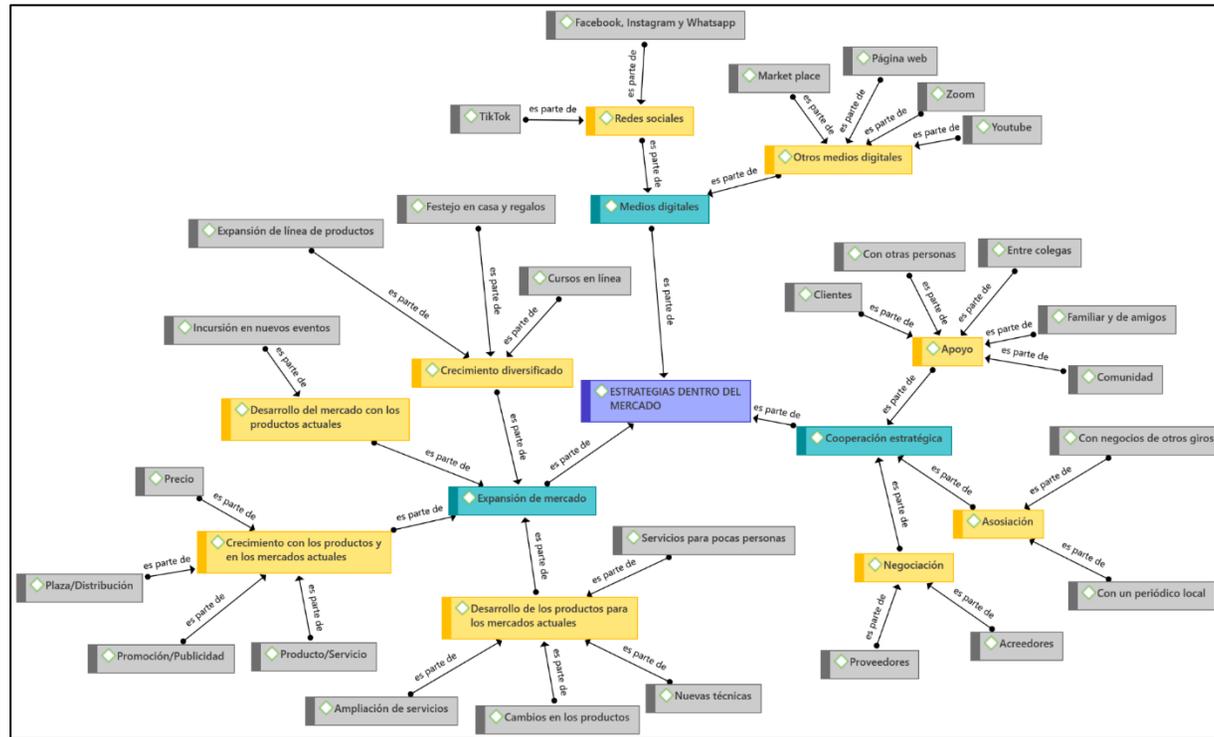


Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

De esta manera, se observan tres indicadores principales para la dimensión: Medios digitales, expansión de mercado y cooperación estratégica. Por último, en la figura 7 aparece cada una de las estrategias implementadas en cada indicador.

Figura 7

Estrategias dentro del mercado (Indicadores)



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

En esta figura se resalta que se utilizaron diversas estrategias de cara al mercado para el logro de la supervivencia.

5. RESULTADOS: RETOS Y ESTRATEGIAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA PARA EVENTOS SOCIALES

En este apartado, se presentan los resultados perseguidos en el objetivo uno y dos del presente estudio. Primero, al describir los retos a los que se enfrentaron las empresas, se brinda un panorama sobre la problemática originada por la pandemia COVID-19 para las micro y pequeñas empresas prestadoras de servicios para eventos sociales en la ciudad de Querétaro. En segundo lugar, se describen las estrategias aplicadas por las empresas dentro de su estructura interna y el mercado.

La presentación de estos resultados se aborda dividida en tres partes, de acuerdo a las dimensiones planteadas. En cada una, se incluyen los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas, la observación no participante y el análisis documental, señalando en cuál o cuáles de las técnicas se encontraron las evidencias.

5.1 Dimensión: Retos ocasionados por la pandemia

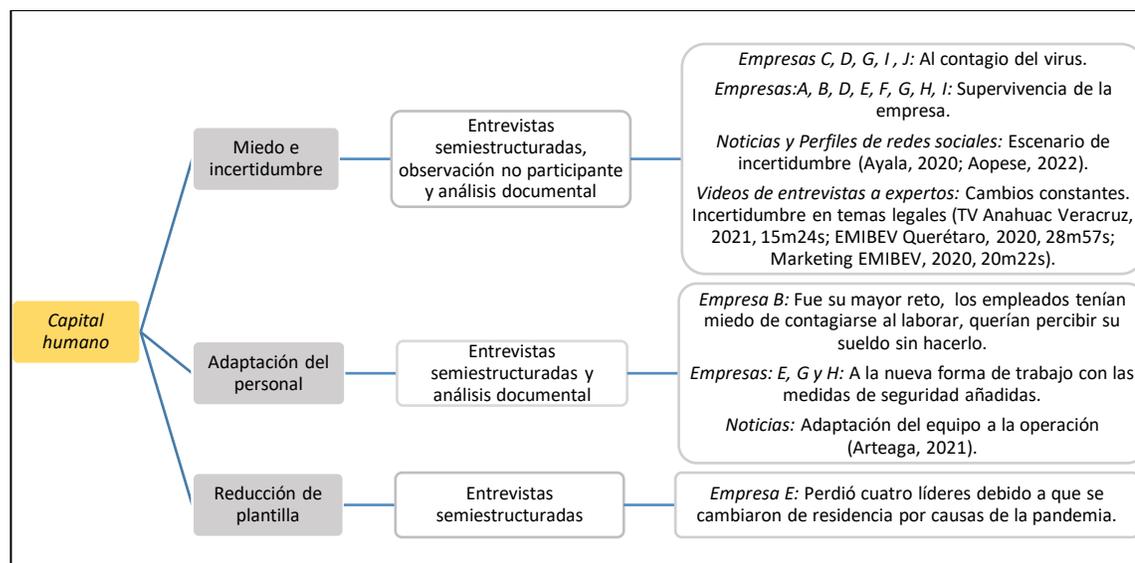
Para la presentación de los resultados, esta dimensión se dividió en dos partes de acuerdo con la proposición de estudio: 1) estructura interna y 2) mercado. El análisis se inicia con la estructura interna describiendo los retos del capital humano.

Para un mejor entendimiento, se agrega una figura por cada indicador, en donde se muestran de manera más específica los retos a los que se enfrentaron las empresas.

5.1.1 Retos: Estructura interna

Capital humano

Para representar los resultados obtenidos en este indicador, en la figura 8, se puede observar detalladamente los resultados obtenidos tras la aplicación de las técnicas de investigación.

Figura 8**Capital humano**

Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

La mención de la presencia del *miedo y/o la incertidumbre* fue un aspecto encontrado en la observación no participante y/o entrevistas de todas las empresas, así como en el análisis documental. Estos sentimientos se tenían principalmente hacia el contagio del virus, la supervivencia de su empresa, los cambios constantes y los aspectos legales. La causa principal fue el desconocimiento de la situación y la falta de una fecha para el término de la misma. Esto provocó dudas sobre la efectividad de las decisiones tomadas.

En este apartado, otro reto mencionado en las entrevistas por cuatro de las cinco empresas que tuvieron empleados durante la pandemia fue la *adaptación del personal* y también es corroborado por información del análisis documental. Las empresas mencionan que el objetivo fue lograr la seguridad en ellos y la motivación para continuar con sus actividades. Por el contrario, una de las empresas mencionó que este aspecto no fue un reto para ellos ya que su personal siempre tuvo una actitud positiva y proactiva.

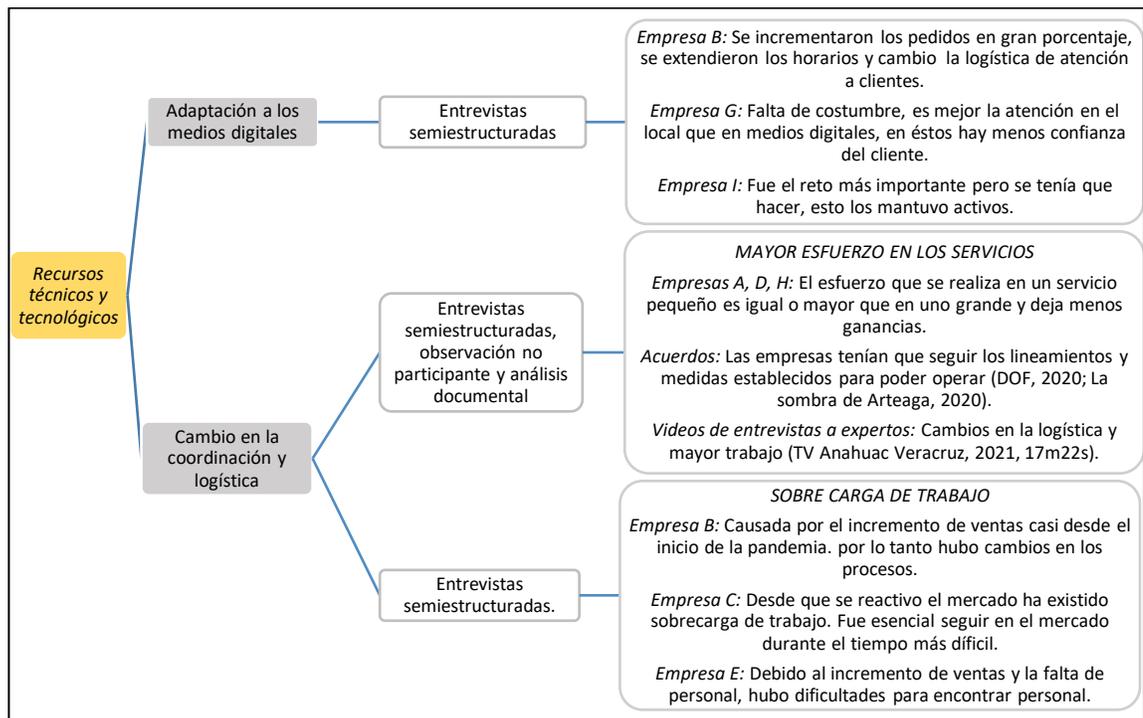
Es importante resaltar que una de las empresas tuvo *reducción de su plantilla* a causa de la pandemia.

Recursos técnicos y tecnológicos

La figura 9 representa los retos a los que se enfrentaron las empresas respecto a los recursos técnicos y tecnológicos, así mismo se muestran 2 indicadores principales: adaptación a los medios digitales y cambio en la coordinación y logística.

Figura 9

Recursos técnicos y tecnológicos



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

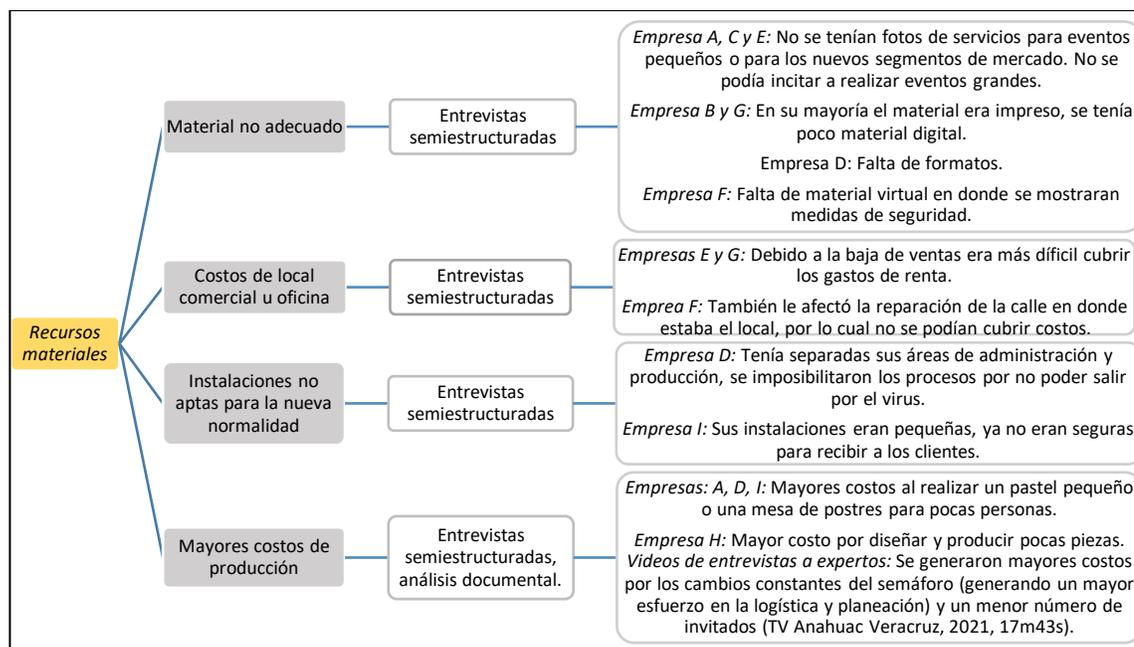
Como se muestra en la figura anterior, el uso de la tecnología fue indispensable para la venta y comunicación con el cliente. En este aspecto, en las entrevistas se detectó, que tres de las empresas consideraron un reto la *adaptación a los medios digitales*, principalmente

por la falta de costumbre y el cambio de la dinámica con el cliente. Es importante resaltar que una de las empresas incrementó en un gran porcentaje sus ventas casi desde el inicio de la pandemia, gracias al uso de diferentes medios, por lo que la adaptación a su uso y al nuevo ritmo de trabajo fue complicada.

Además, tras la aplicación de las tres técnicas de investigación, resalta que la *coordinación y logística de los servicios brindados por las empresas cambió*, debido a lineamientos y medidas establecidas para controlar la operación de las mismas. Implicando una mayor planeación e incluso mayores gastos. Al inicio de la pandemia se prohibieron los eventos sociales (bodas, XV años, baby shower, entre otros), sin embargo, las personas continuaron festejando en casa con un número reducido de personas (eventos pequeños). Respecto a esto, tres de las empresas expresan que el esfuerzo de los servicios brindados para estos eventos era mayor y se obtenía una menor ganancia. En el mes de abril de 2021, las restricciones disminuyeron en Querétaro, por lo que algunos eventos comenzaron a realizarse nuevamente. Sin embargo, se seguían celebrando los eventos pequeños. Esto ocasionó que hubiera incremento de ventas en tres empresas (incluso mayores al 2019) generando sobrecarga de trabajo y orillándolas a cambios en sus procedimientos.

Recursos materiales

La figura 10 representa de manera detallada los retos que las empresas enfrentaron en cuanto a los recursos materiales existentes. Dividiéndolos en 4 principales indicadores: material no adecuado, costos del local comercial u oficina, instalaciones no aptas para la nueva normalidad y mayores costos de producción.

Figura 10**Recursos materiales**

Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Tal como se observa, siete de las empresas entrevistadas comentan que *el material con el que contaban para su publicidad y comunicación con el cliente no era adecuado* para la pandemia o para el tipo de mercado que ahora atendían. Faltaban fotografías y/o catálogos de servicios o productos opcionales para cubrir las nuevas necesidades de los clientes.

Otro aspecto importante fueron *los costos que generaban los locales comerciales u oficinas*. Tres de las cinco empresas que rentan local u oficina mencionaron que ante la situación era más difícil cubrir los gastos de renta o mantenimiento.

Además, dos empresas mencionan que *sus instalaciones dejaron de ser aptas para las nuevas necesidades*: La separación de las áreas o el tamaño de sus instalaciones ya no fueron adecuadas para el contexto.

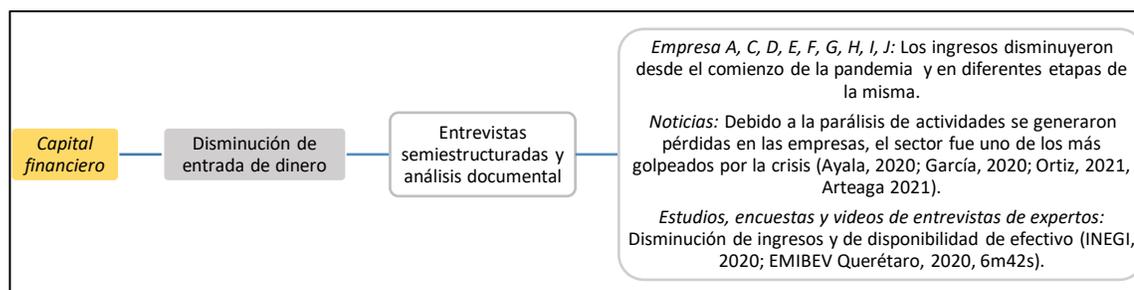
Sumado a los retos anteriores, la disminución del número de personas permitidas por evento social y los cambios constantes del semáforo por regiones, provocó *mayores costos de producción* para las empresas, dependiendo el tipo de servicios realizado. Esto se detecta en el análisis documental y en las entrevistas, en donde cuatro de las empresas afirman un incremento en sus costos.

Capital financiero

En la figura 11 se pueden observar los retos de las empresas en el rubro de capital financiero.

Figura 11

Capital financiero



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Un dato importante encontrado en las entrevistas y el análisis documental fue en este rubro. Nueve de las diez empresas entrevistadas (excepto la empresa B) tuvieron *disminución de entrada de dinero* sobre todo los primeros meses de la pandemia. Esta situación también se declara de diversas noticias, encuestas, estudios y videos.

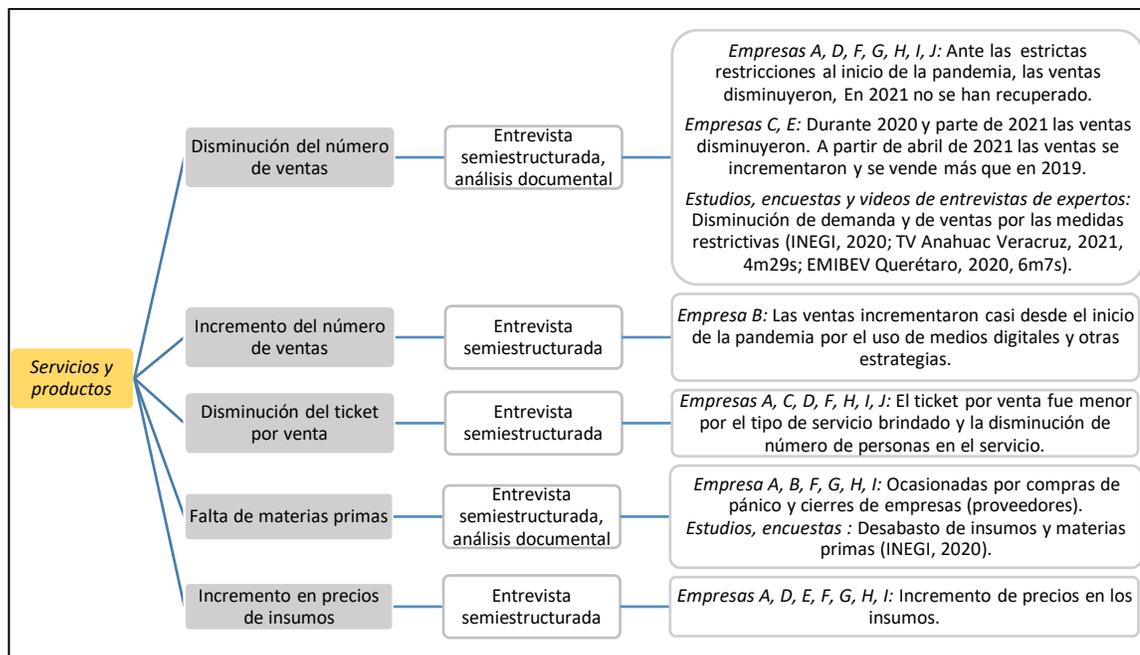
5.1.2 Retos: Mercado

Servicios y productos

Para representar gráficamente los resultados sobre los retos a los que se enfrentaron las empresas en el mercado se utiliza la figura 12 mostrada a continuación.

Figura 12

Servicios y productos



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

En la figura 12 se muestra el número de ventas como un indicador importante. La dinámica del mercado fue resultado de las diferentes etapas de la pandemia. Como se mencionó anteriormente, las actividades en salones de fiestas quedaron suspendidas, ocasionando que los eventos grandes como bodas, XV años, entre otros, dejaron de llevarse a cabo.

En esta etapa, en la investigación documental y en las entrevistas, se encuentra que *las ventas de las empresas disminuyeron*. En las últimas, seis de las empresas mencionan que aunque las ventas han mejorado conforme las medidas han disminuido, durante 2021 no se han recuperado en su totalidad. Dos empresas mencionan que a medida que las restricciones disminuyeron las ventas se han recuperado e incluso se han superado (comparadas con 2019).

Sumado a lo anterior, una empresa confirma que uno de sus principales retos, fue el *incremento del número de ventas* por el aumento de uso de medios digitales por parte de los clientes y la aplicación de estrategias casi al inicio de la pandemia.

Aunque quedaron prohibidos los eventos grandes, las personas no querían dejar de festejar a sus seres queridos. Se seguían realizando eventos pequeños (básicamente familiares) que permitieron a las empresas seguir vendiendo.

En este sentido, siete de las empresas indican que en su mayoría, *el ticket por venta fue menor* que antes de la pandemia. El resto de las empresas indica que el promedio de su venta no disminuyó debido a que su servicio no depende del número de personas. Incluso una de éstas menciona que al tener menos invitados, los clientes tenían un mayor presupuesto para contratar el servicio y en algunos casos el ticket era mayor.

Además, el análisis documental y las entrevistas resaltan un aspecto importante respecto a los insumos de las empresas. En los estudios y en las encuestas se esclarece que uno de los retos fue la falta de insumos, así mismo, seis de las nueve empresas que utilizan insumos de manera común, concuerdan en que hubo *desabasto de materias primas* en el mercado. Ello ocasionado por las compras de pánico por la misma pandemia y por problemas de los proveedores.

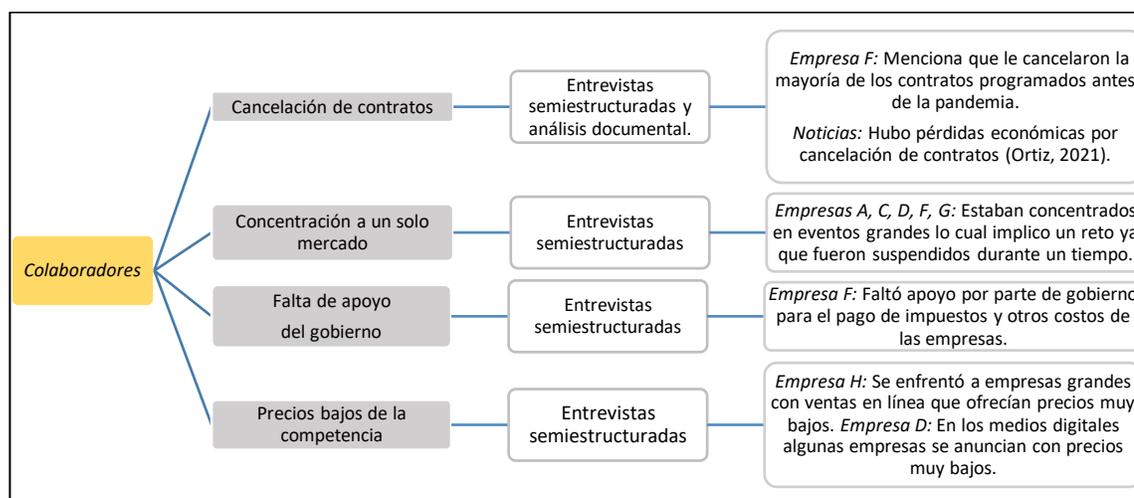
Adicional a lo anterior, siete empresas indican que hubo *incremento de precios en los insumos* que utilizan.

Colaboradores

A continuación, en la figura 13, se muestran los retos relacionados con los colaboradores de las empresas.

Figura 13

Colaboradores



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

En la figura 13 se visualiza la cancelación de contratos. Una de las empresas menciona que, en su mayoría le cancelaron los contratos que tenía pactados con los clientes antes de la pandemia. Por el contrario, seis de las empresas indican que la cancelación fue mínima, la mayoría de los servicios solo se aplazaron. El resto de las empresas no manejaba contratos y no tenía pactados eventos que le pudieran cancelar. Este punto también se confirma con una de las noticias al declarar que hubo pérdidas económicas en las empresas por las cancelaciones.

Uno de los retos que compartieron cinco de las empresas entrevistadas, fue su disminución de rentabilidad al estar *concentradas en un solo mercado*. Es decir, atendían en gran medida eventos grandes. Este mercado quedo varado y los eventos más frecuentes (cumpleaños, fiestas infantiles, aniversarios, etc.), eran distintos a lo que solían atender. El reto fue conocer el nuevo perfil de cliente y las necesidades de este tipo de eventos para poder adaptar sus productos o lanzar productos nuevos para la satisfacción de los clientes.

Por otro lado, derivado de la entrevistas, una de las empresas menciona que uno de los retos a los que se enfrentaron fue la *falta de apoyo del Gobierno*. Resalta que fue difícil el pago de impuestos y del seguro. Sugieren que la disminución de costos o el establecimiento de prorrogas hubieran sido convenientes.

Para finalizar, dos de las empresas se enfrentaron a *precios bajos de la competencia*, tanto de empresas similares y de empresas grandes con ventas en línea, mencionaron que fue muy difícil competir con esos precios ya que no podían ofertarlos por sus costos de producción.

5.2 Dimensión: Estrategias dentro de la estructura interna

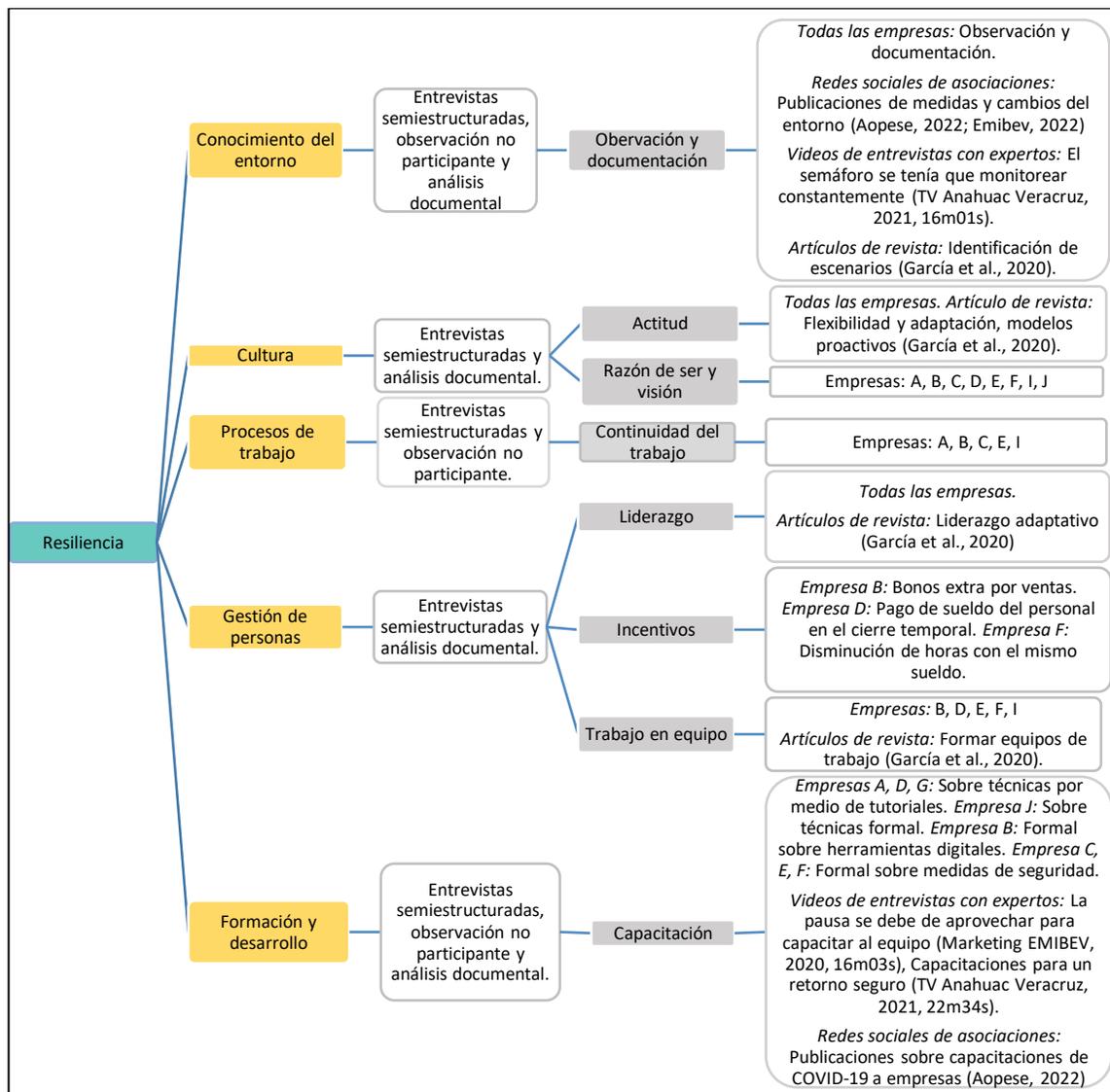
En esta sección se describen las estrategias que utilizaron las empresas dentro de su estructura interna. Al final de cada apartado se agrega una figura en donde se describen de manera específica las estrategias de cada empresa.

5.2.1 Resiliencia

Ante el entorno incierto y sus retos, destaca la necesidad de que las empresas tengan resiliencia organizacional. Existe una serie de acciones que permiten que las empresas logren ser resilientes. El conocimiento del entorno, la cultura, los procesos de trabajo, la

gestión de personas y la formación y desarrollo forman parte del concepto. La figura 14, que se muestra en la parte inferior, detalla los resultados obtenidos en cada uno de los conceptos.

Figura 14
Resiliencia



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

A continuación, se detalla cada uno de los conceptos mostrados en la figura 14.

Conocimiento del entorno

Para poder adaptarse a los cambios y a las nuevas necesidades, todas las empresas indican que estuvieron al pendiente de su entorno. Para poder hacerlo, utilizaron *la observación*, esta se llevó a cabo en su mayoría en las redes sociales, además las empresas se *documentaron*, por medio de noticias en diversos medios e incluso en artículos en donde se enteraron sobre las acciones que realizaban las empresas en otros estados y otros países.

Desde la perspectiva del análisis documental, se declara que las empresas tenían que estar pendientes del semáforo y los cambios que ocurrían para identificar los nuevos escenarios. Lo anterior, les permitió estar informados sobre el mercado, los clientes, la competencia y las restricciones de la zona para saber qué servicios podían ofrecer, que materiales podían publicar y cómo podían interactuar de manera general.

Cultura

Generar un ambiente de confianza, adaptarse a los cambios, buscar soluciones constantemente y motivarse por la pasión a su trabajo fue uno de los aspectos más importantes mencionados por todas las empresas para mantenerse en pie. En otras palabras, están de acuerdo en que cualquier acción realizada no hubiera sido suficiente para enfrentar la pandemia si no se tenía la *actitud* correcta. Este aspecto se corrobora en el análisis documental, ya que se indica la flexibilidad y la adaptación a la nueva realidad como una forma indispensable de supervivencia.

Además ocho empresas indican que otro de los motores ante el miedo e incertidumbre que se vivía, fue tener claras la *razón de ser* y *la visión* de su empresa. Tener en cuenta la

esencia y el futuro que querían para la empresa los mantuvo motivados y con fe. Por otra parte, dos empresas indican que la situación provocada por la pandemia, supera la filosofía organizacional y a veces ésta no es suficiente, incluso una de ellas menciona que no ha decidido si continuará con la empresa.

Procesos de trabajo

Aunque las restricciones del sector fueron estrictas, cinco de las empresas decidieron mantener la *continuidad del trabajo* y no tuvieron cierres temporales. Mencionan que no dejar de trabajar fue un factor vital para crear confianza en los trabajadores y los clientes. Por el contrario cinco de las empresas decidieron tener un cierre temporal. Esto fue por asuntos personales, de seguridad y por la cancelación de los eventos. El cierre de las empresas duró desde 3 meses hasta un año.

Gestión de personas

En todas las empresas, resalta el *liderazgo* de los dueños. Ellos fueron la guía y el ejemplo en la organización y además tomaban la decisión final para la implementación de las estrategias. Este aspecto también es retomado desde el análisis documental ya que se resalta la importancia del líder en las empresas.

De las diez empresas entrevistadas, cinco de ellas tuvieron a uno o más trabajadores durante la pandemia. Tres de las empresas decidieron *incentivar al personal*. La estrategia específica para incentivar al personal fue diferente en cada empresa.

Además, el *trabajo en equipo* es considerado importante ya que se encuentra evidencia en el análisis documental y las cinco empresas con empleados consideran que fue indispensable para poder continuar. Mencionan que los trabajadores son el pilar de la

empresa y tanto sus aportaciones y la actitud que tomaron fueron indispensables para seguir en pie.

Formación y desarrollo

La migración a medios digitales para comunicación y venta y la implementación de medidas de seguridad en las rutinas de trabajo, fueron unos de los principales cambios que tuvieron que adoptar las empresas.

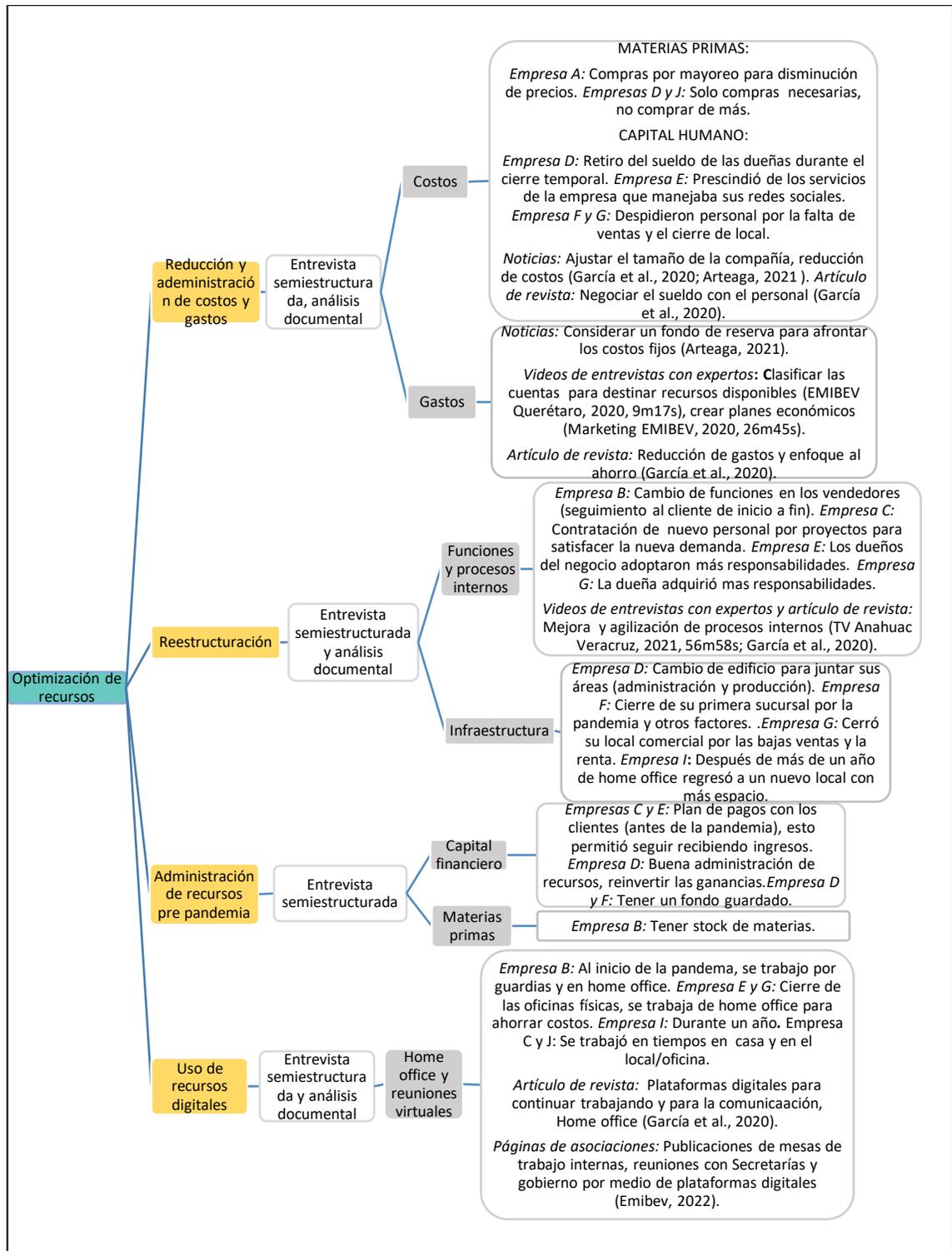
En este aspecto, se resalta la *capacitación* como estrategia ya que ocho de las empresas la utilizaron tanto de manera formal como informal. Los principales temas fueron el uso de herramientas digitales e implementación de medidas de seguridad. Además cuatro de las empresas se capacitaron en técnicas para mejorar los servicios de su empresa y mencionan que esta estrategia es una de las más importantes para mantenerse en el mercado. Este aspecto también se detecta por medio de la observación no participante y el análisis documental, tanto en los videos de entrevistas con expertos y en las redes sociales de las asociaciones.

5.2.2 Optimización de recursos

Además de lo anterior, para contrarrestar diversos retos, se estableció la optimización de recursos como estrategia. En este rubro, resalta la diversidad de acciones para mejorar el aprovechamiento de los recursos disponibles y ahorrar y administrar las entradas de dinero. Lo anterior se puede visualizar en la figura 15.

Figura 15

Optimización de recursos



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Tal como se visualiza en la figura anterior, existen diferentes estrategias, que se detallan en los textos posteriores.

Reducción de costos y gastos

Al analizar los documentos existentes, se detecta la mención de la reducción de gastos y el enfoque al ahorro como estrategia de supervivencia, además de ajustar presupuestos, modelar riesgos, crear planes económicos y reajustar el tamaño de la compañía. En las entrevistas, seis empresas redujeron costos y gastos tanto en *materias primas y capital humano*. Respecto a las primeras, acciones como comprar por mayoreo o comprar solo lo necesario permitieron el ahorro y una mejor administración de dinero.

En cuanto al capital humano las estrategias variaron, desde quitar el sueldo de las dueñas del negocio y prescindir de servicios externos hasta el despido de trabajadores. Se comenta que esto último fue inevitable por las bajas ventas y el cierre del local comercial.

Reestructuración

Debido a cambios en la plantilla, las ventas y la logística, siete de las empresas tomaron la decisión de reestructurar la compañía. En cuatro de las empresas hubo un reordenamiento de *funciones*, mientras que en otras cuatro, cambiaron la *infraestructura* de la empresa, cerrando algunas sucursales o cambiándose de edificio para adecuarse a las nuevas necesidades. Así mismo, se menciona en el análisis documental la mejora en los procesos internos a causa de la pandemia.

Administración de recursos pre pandemia

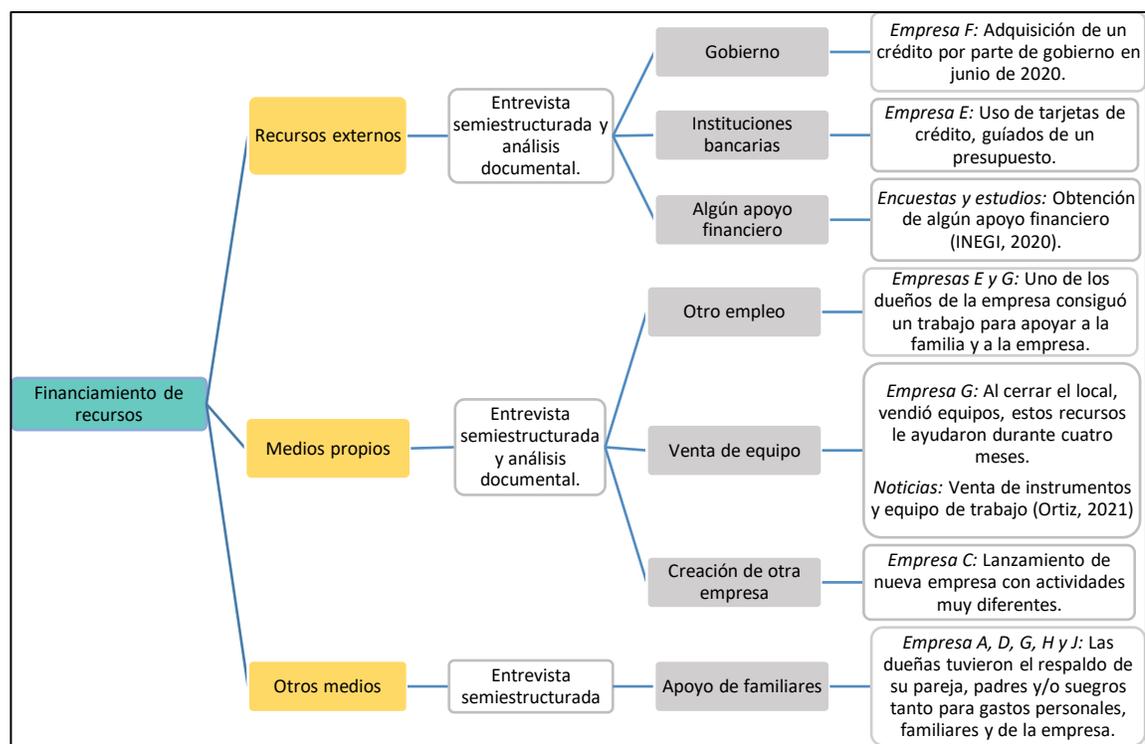
En las entrevistas, cinco empresas mencionan que parte de lo que los ayudo a sobrevivir fue una buena administración antes de que comenzará la pandemia. En este aspecto cuatro empresas indican que estrategias como planes de pagos con clientes, reinversión de ganancias y el ahorro les permitieron tener *capital financiero* de respaldo para el tiempo más difícil de la pandemia. Así mismo, ante la escasez de *materia prima* una de las empresas indicó que el stock que tenía fue suficiente incluso para ayudar a otras empresas.

Uso de recursos digitales

Para optimizar recursos fue necesario el uso de medios digitales para los procesos internos. Esta información se corrobora con la recolección en las entrevistas y el análisis documental. En las entrevistas, seis de las empresas declaran que realizaron *home office* en alguna etapa de pandemia, de acuerdo a la conveniencia de cada una. En el análisis documental, se resalta el aprovechamiento de las plataformas digitales para la continuidad de las operaciones del negocio y mantener la comunicación tanto con trabajadores y proveedores.

5.2.3 *Financiamiento de recursos*

Ante la falta de entrada de dinero, las empresas buscaron diversos medios para poder obtener capital financiero. Esto les ayudó para cubrir gastos y sueldos e invertir en las necesidades personales y de la organización. Los resultados obtenidos en este rubro se pueden ver en la figura 16.

Figura 16**Financiamiento de recursos**

Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

De acuerdo a la figura 16, las empresas se financiaron de tres tipos de recursos: externos, medios propios y otros medios.

Recursos externos

De acuerdo a las entrevistas semiestructuradas, dos empresas buscaron un financiamiento por parte de *gobierno*, sin embargo, solo una de ellas pudo acceder a un crédito. Los recursos obtenidos los utilizo para pagos a corto plazo. La empresa que no lo obtuvo indica que el cierre de su oficina y no tener personal fijo, probablemente fueron las causas de rechazo. Es importante mencionar que ocho de las empresas no solicitaron créditos porque no les gusta o no tuvieron la necesidad.

La empresa que no pudo acceder al crédito de gobierno, lo hizo a través de *instituciones bancarias* con el uso de tarjetas de crédito para solventar gastos, sin embargo, resaltan que fueron muy conscientes en su uso y las manejaron bajo la planeación de un presupuesto. Así mismo, de acuerdo al análisis documental las empresas utilizaron como estrategia el apoyo de *algún apoyo financiero* para hacer frente a los retos derivados de la pandemia.

Medios propios

En las entrevistas, dos de las empresas mencionan que uno de los dueños de la empresa, *consiguió un nuevo empleo* con la finalidad de sustentar los gastos familiares y apoyar a la empresa. Además, en una de las empresas se *vendieron los equipos* que tenían en el local y que no podían tener en casa. Gracias a esto se pudieron sostener gastos durante casi cuatro meses. Esta estrategia también es mencionada en el análisis documental realizado. Por último, en las entrevistas, una de las dueñas de negocio decidió *crear otra empresa*, con la finalidad de sustentarse como emprendedora, de esta manera también se benefició y evitó que su empresa cerrará.

Otros medios

Sumado a lo anterior, cinco dueñas de negocio mencionan que recibieron *apoyo económico de su familia* (en especial de la pareja) para invertir en maquinaria, cursos o instalaciones. Además, mencionan que si su empresa hubiera sido el pilar de la casa o el ingreso principal no hubieran sobrevivido, ya que la situación fue muy complicada por la falta de trabajo e ingresos.

5.3 Dimensión: Estrategias dentro del mercado

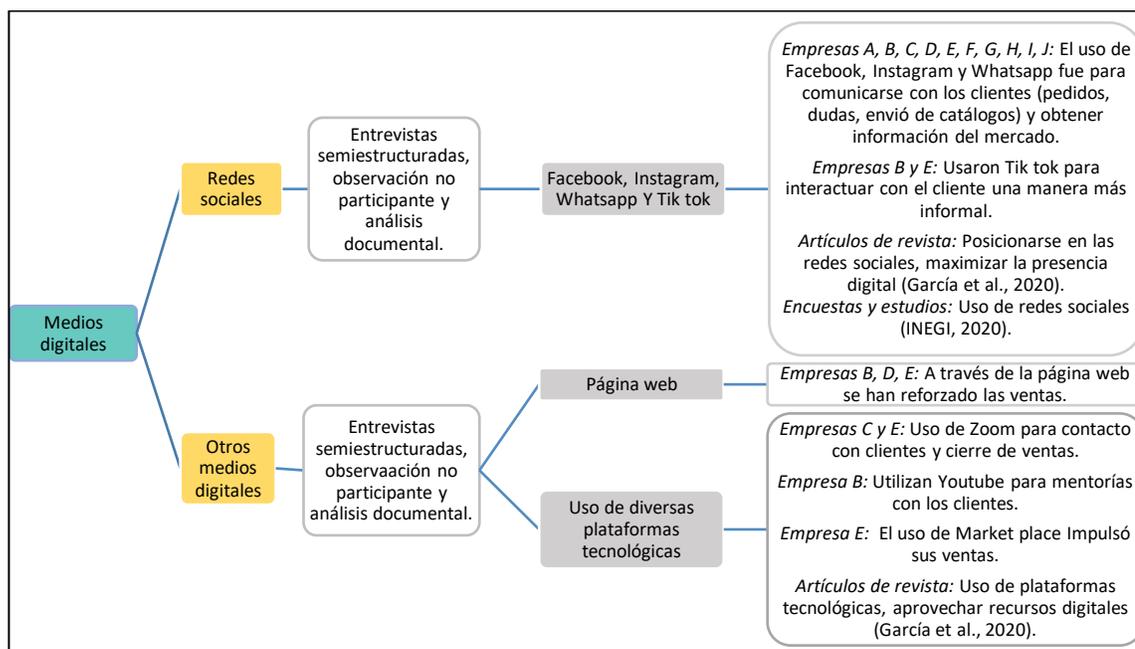
En esta sección se describen las estrategias que utilizaron las empresas dentro del mercado. Al final de cada apartado se agrega una figura en donde se describen de manera específica las estrategias de cada empresa.

5.3.1 Medios digitales

El uso de los medios digitales como estrategia de supervivencia, fue un hallazgo obtenido tras la aplicación de las tres técnicas de investigación. En el análisis documental se menciona de manera general el uso de las redes sociales y otros medios digitales, sin embargo, en las entrevistas y la observación no participante, se profundizó sobre cuáles fueron las más usadas y la finalidad de cada una. En la figura 17, se detallan estos aspectos.

Figura 17

Medios digitales



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Como se muestra en la figura 17, los resultados permitieron agrupar la información en dos grupos: redes sociales y otros medios digitales, mismos que se explican a continuación.

Redes sociales

Su uso, fue imprescindible durante la pandemia, todas las empresas utilizaron *Facebook*, *Instagram* y *Whatsapp* para comunicarse con los clientes (recepción de pedidos, resolución de dudas, envíos de imágenes y catálogos) y obtener información del mercado. Además dos de las empresas usaron *Tik Tok* para interactuar con los clientes. Se menciona que todas fueron una gran herramienta para permanecer en el mercado, mostrar al cliente que la empresa seguía en pie y crear confianza por consecuencia.

Otros medios digitales

Sumado a las redes sociales, las empresas también utilizaron diferentes medios digitales para realizar otras actividades. Dentro de éstos, tres empresas utilizaron sus *páginas web* como una herramienta funcional de ventas.

Dos de las empresas mencionaron que la plataforma de *Zoom* fue una herramienta de mucha utilidad porque las citas se podían programar más rápido que de manera presencial y aunque no conocían a los clientes en persona, la conexión seguía siendo la misma.

Además una de las empresas utiliza *YouTube* y otra *market place* e indican que han sido plataformas aliadas para impulsar a su empresa.

Los medios digitales se utilizaron para diversas estrategias en el mercado. Como parte de las siguientes dimensiones, se describen de manera más específica dichas estrategias.

5.3.2 Expansión de mercado

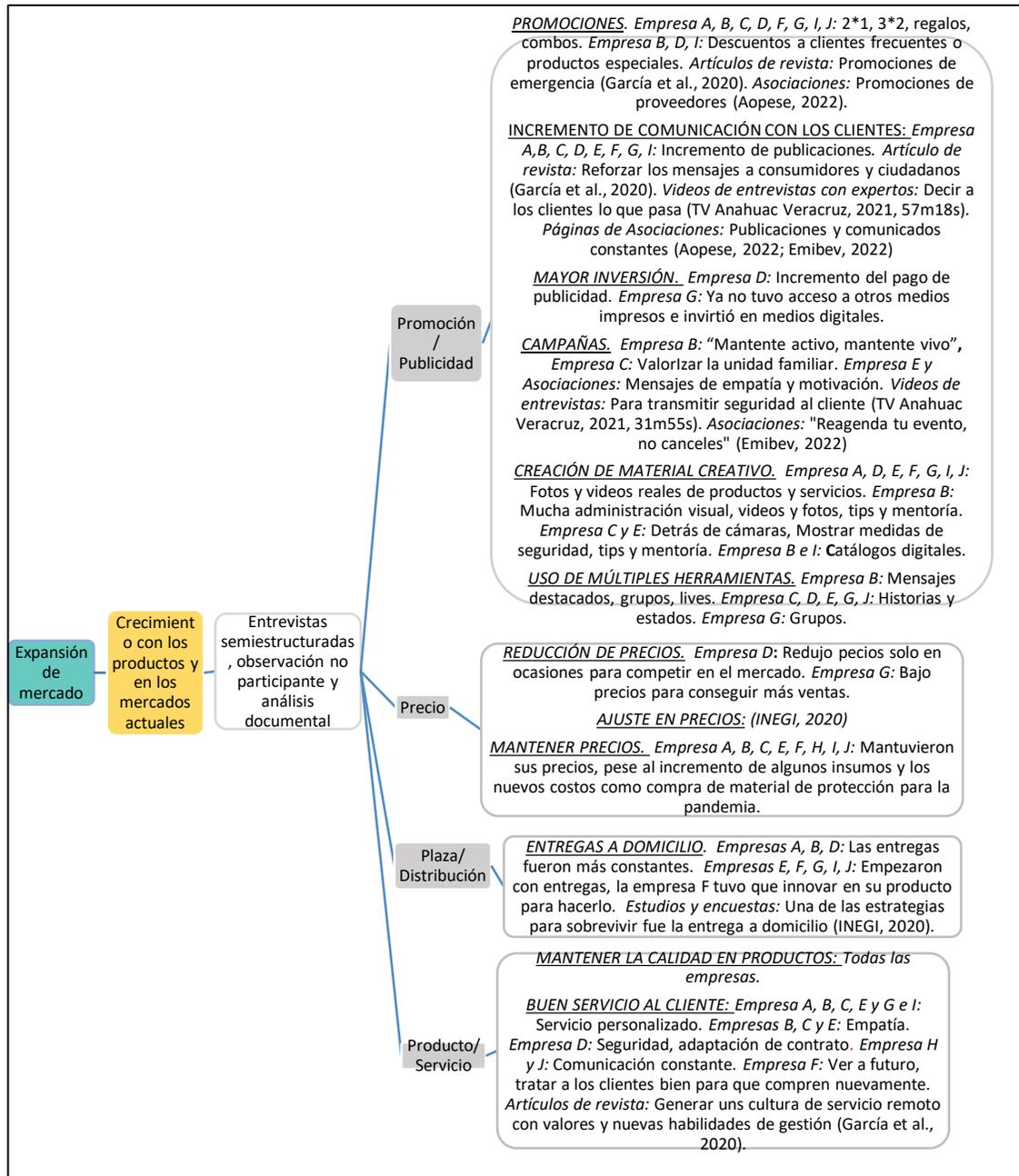
Debido a la inactividad de los eventos grandes, sobresale la búsqueda de nuevas oportunidades para las empresas, es decir, la aplicación de diversas estrategias de mercadotecnia, la innovación en los productos y servicios y la adopción de nuevos mercados. Todo lo anterior para lograr la supervivencia.

La información recabada en este rubro, se clasifica de acuerdo a Ansoff (como se citó en Vía, 2016. p. 37), tomando en cuenta la clasificación de sus estrategias para la expansión de mercado.

Dicha clasificación se presenta en la figura 18 para evidenciar los resultados obtenidos en este rubro.

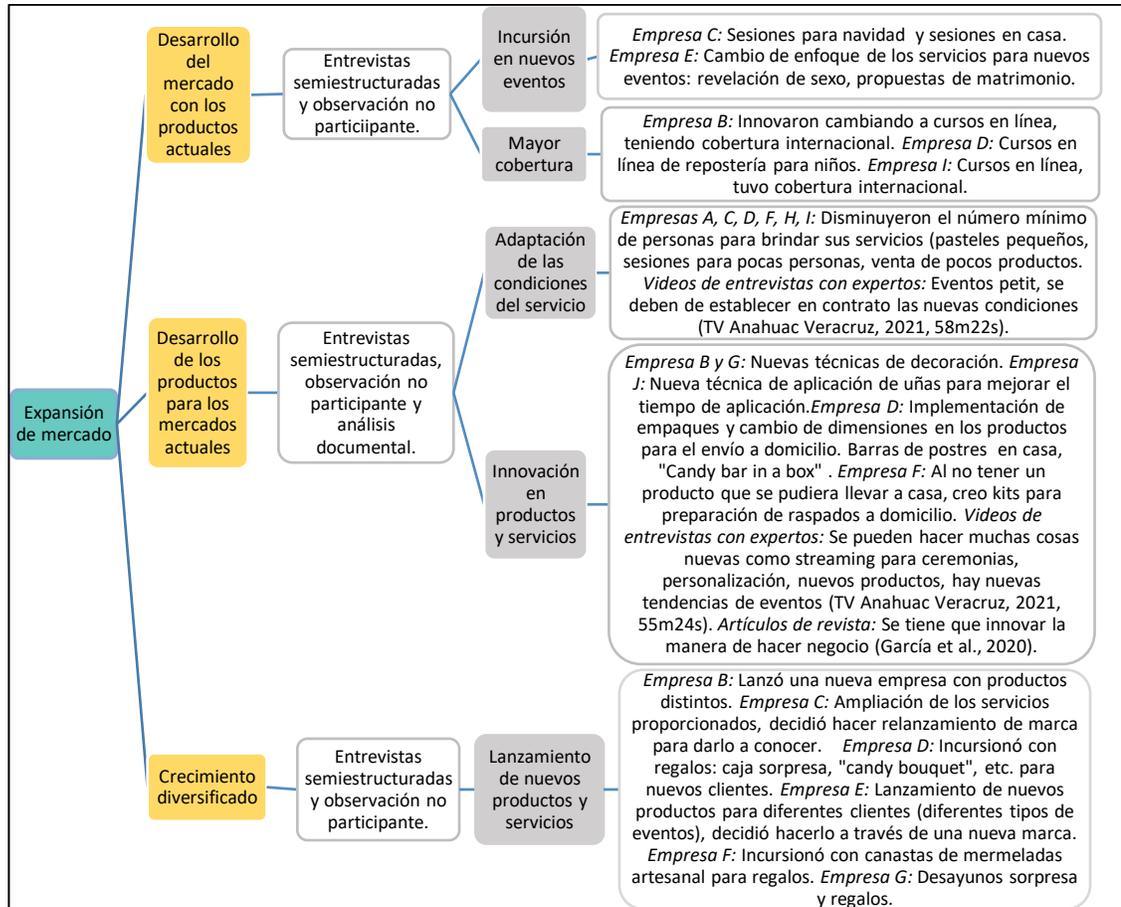
Figura 18

Expansión de mercado



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Figura 18 (Continuación)



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

La figura 18 permite visualizar diferentes estrategias de expansión de mercado: crecimiento con los productos y en los mercados actuales, desarrollo del mercado con los productos actuales, desarrollo de los productos para los mercados actuales y el crecimiento diversificado.

Crecimiento con los productos y en los mercados actuales

Promoción: Con la finalidad de invitar a la venta, se detecta en la recolección de la información que la promoción fue una estrategia importante. Así, tras la observación de los medios digitales de las empresas y las entrevistas, destaca que ocho empresas realizaron promociones. Resaltan los *paquetes a precios especiales*, los regalos, las promociones de dos por uno y tres por dos, que hicieron siete de las empresas. Así mismo, tres empresas realizaron *descuentos* para ciertos clientes o productos.

. Las empresas mencionan que las promociones son importantes para la rotación de mercancía y para evitar bajar los precios. Además, de manera general, esta estrategia se confirma con la información recabada en el análisis documental.

. En contraste, dos empresas mencionaron que no hicieron promociones, una de ellas menciona que no es necesario por su posicionamiento en el mercado y la otra indica que simplemente no lo hizo.

Publicidad: Las empresas coinciden en que la mejor manera de hacerse presentes en el mercado fue la publicidad en medios digitales. Éstos ya eran utilizados antes, sin embargo, por la pandemia, pasaron a ser la mejor herramienta. Estas aseveraciones se confirman de manera general tras el análisis documental y gracias la observación no participante y a las entrevistas se verifica de manera específica la gestión de esta estrategia. Esta información se desglosa a continuación.

Nueve empresas *incrementaron su comunicación con los clientes*. De esta manera reforzaron la confianza. Incluso fue indispensable publicar aunque no hubiera trabajos (reciclando material antiguo) para que el mercado percibiera que la empresa seguía vigente. Todo el trabajo generado en los medios, fue una cosecha que les permitió

mantenerse. La comunicación fue un aspecto clave que también se corroboró con el análisis documental.

De manera contraria, una de las empresas mencionó en la entrevista, que hubo guerra de precios y ante los bajos precios de la competencia, no quiso malbaratar la calidad de su trabajo para poder competir, por lo cual, su frecuencia de publicaciones disminuyó.

En otro aspecto, dos empresas declaran que *incrementaron su inversión en el pago de publicidad* para llegar a más personas. Una de las empresas menciona que suspendieron la revista en donde se promocionaba y decidió invertirlo en los medios digitales.

Sumado a lo anterior, una de las asociaciones y tres empresas crearon *campañas* con la finalidad de interactuar de una manera diferente con el cliente. Una de las campañas fue dirigida a mantener al cliente sano y activo, tras el encierro en casa y las otras para generar empatía y esperanza a los clientes, transmitiendo mayor valor a las personas y la familia. La creación de las campañas es avalada también por una de las expertas en el tema.

Como parte de la publicidad, nueve empresas *crearon distintos materiales utilizando su creatividad* para hacerse presentes en los medios digitales. Entre ellos, fotos, videos o catálogos de sus productos y servicios mostrando los beneficios, mentorías hacia los clientes sobre distintos temas y muestras de material sobre las medidas de seguridad que seguían. Se concluye que ayudó para que los clientes confiarán y siguieran adquiriendo los servicios.

Para llegar a más clientes, seis empresas mencionaron que es importante *utilizar las diferentes herramientas* que brindan los medios digitales, sobre todo las redes sociales. Sobresale el uso de las historias, los estados y las publicaciones en grupos. En este aspecto, una de las empresas menciona que usaba todas las herramientas que encontraba porque de

esta manera podía impactar positivamente al consumidor e indica que fue importante tener paciencia y hubo múltiples beneficios.

En este apartado, cabe resaltar que la empresa B indica que gracias al uso de los medios digitales obtuvo grandes beneficios “Nuestra página también tuvo una revolución, de tener 15, 20, 30 mensajes son 200 por día”. “Incrementaron los pedidos por medio de Whatsapp, de tener 4 o 5 por día aumentaron a 40, esto potencializó mucho las ventas”. “Además las ventas incrementaron hasta en un 70%”.

Precio: Dos empresas optaron por *reducir sus precios* para poder competir en el mercado. El resto, no bajo sus precios. Incluso dos empresas resaltan que no era una opción por su buen posicionamiento en el mercado y la complicada situación. Sin embargo, durante 2020 y parte del 2021 *mantuvieron sus precios* pese al incremento en los insumos y en otros costos. Los clientes querían precios accesibles. Como otro hallazgo, se encuentra en los estudios y encuestas que las empresas tuvieron que hacer *ajustes en sus precios* como estrategia de supervivencia.

Plaza/Distribución: Ocho empresas coinciden en que las *entregas a domicilio* eran indispensables para satisfacer la necesidad de seguridad de los clientes. Tres empresas incrementaron sus entregas, mientras que cinco de ellas comenzaron a hacerlas. Gracias a esto, también llegaron a clientes nuevos. Así mismo, esta estrategia se menciona como parte de la supervivencia de las empresas en las encuestas y estudios analizados.

En contraparte, una empresa indicó que estas entregas no eran convenientes y continuó con entregas en puntos medios de la ciudad como lo hacía antes de la pandemia. Para una empresa no aplicaba este rubro.

Producto/Servicio: Pese al incremento de algunos costos y la baja de ventas, un aspecto importante fue que todas las empresas decidieron *mantener la calidad* de sus productos y servicios. Mencionan que este aspecto es importante para que el cliente siga consumiendo y siendo fiel a la marca.

Además, todas las empresas mencionan que el *buen servicio al cliente* fue una herramienta durante la pandemia. Brindar un servicio personalizado, mostrar empatía, dar opciones, establecer cláusulas para amparar al cliente, dar seguridad y ser asertivos fueron acciones que permitieron conservar clientes, obtener recomendaciones y disminuir la cancelación de los servicios al mínimo. Sumado a esto, en el análisis documental, se recomienda generar una cultura de servicio remoto con distintos valores y habilidades.

Desarrollo del mercado con los productos actuales

Incurción en nuevos eventos: Dos de las empresas, decidieron ampliar su mercado con los servicios y productos que tenían. Por lo tanto, incursionaron en nuevos eventos, mostrándoles a los clientes como podían disfrutar de los mismos servicios o productos en diferentes fechas o distintos acontecimientos. Logrando así otro tipo de clientes.

Mayor cobertura: Tres empresas utilizaron la tecnología para innovar en sus cursos, impartiendo los por medios digitales. Sobresale que dos de las empresas se vieron beneficiadas con expansión nacional e internacional de clientes y una de las empresas expandió su mercado al segmento infantil.

Desarrollo de los productos para los mercados actuales

Para aprovechar los clientes actuales y el mercado que tenían hasta el momento. Las empresas decidieron mejorar y/o adaptar sus productos y servicios.

Adaptación de las condiciones del servicio: Fue vital para para continuar en el negocio de acuerdo con la información del análisis documental, la observación no participante y las entrevistas.

Seis empresas y un experto coinciden en que se tuvieron que adaptar paquetes y brindar servicios para pocas personas (porque esta era la nueva forma de festejar). Aunque éstos implicarán en su mayoría un mayor esfuerzo y una menor ganancia, les permitieron seguir operando.

Innovación en productos y servicios: De acuerdo con diversos expertos (análisis documental), existen muchas formas de innovar en los servicios y productos brindados. Esta innovación fue necesaria para seguir operando.

Así, tras las entrevistas y observación no participante sobresale lo siguiente: tres empresas innovaron su técnica para mantenerse en tendencia y mejorar los servicios brindados. Sumado a lo anterior, dos de las empresas, decidieron innovar en sus productos para poder mandarlos a domicilio (implementación de empaques, cambio de dimensiones, adaptación para festejo en casa).

Crecimiento diversificado

El lanzamiento de nuevos productos y servicios para diversificar el mercado fue muy importante para las empresas ante las limitaciones que tenían.

Lanzamiento de nuevos productos y servicios: Seis empresas decidieron lanzar al mercado nuevos productos y/o servicios para satisfacer la necesidad de festejo en casa. De esta manera también, llegaron a diferentes clientes. Para tres empresas, los artículos de regalo también fueron una opción que les permitió expandir su mercado.

Para aprovechar mejor el mercado de eventos sociales, una de las empresas, expandió su línea de servicios y su plantilla contratando por proyecto a diversos especialistas. Debido a esto renovó el concepto de su empresa y decidió hacer un relanzamiento de marca para que los clientes percibieran este cambio. Además, una de las empresas decidió lanzar una nueva línea de productos para otro tipo de eventos. Por lo tanto, decidió crear una nueva marca.

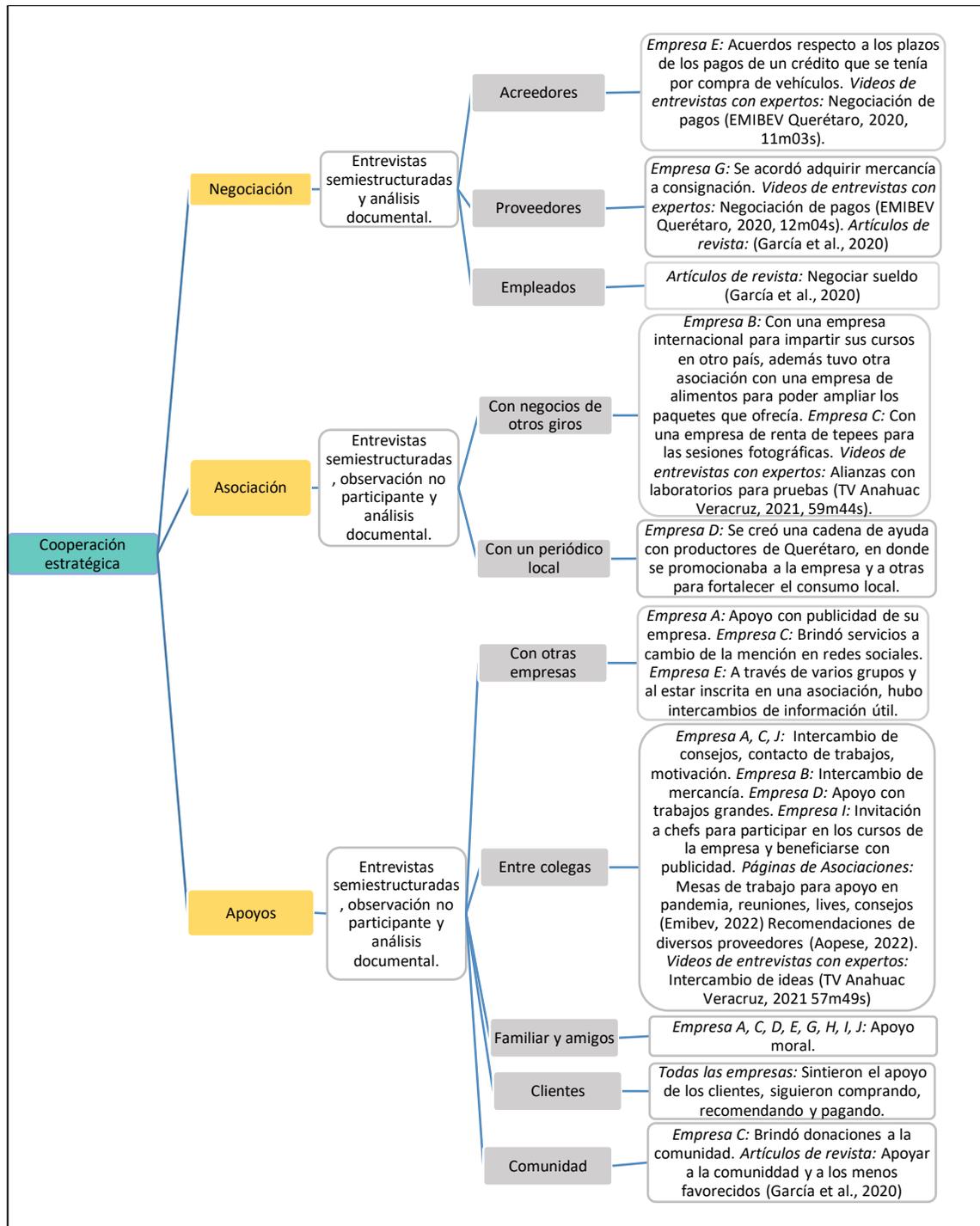
5.3.3 Colaboración estratégica

Uno de los aspectos más sobresalientes tras la aplicación de las tres técnicas de investigación fue la colaboración con otros, mostrado como un factor de fortaleza y creador de oportunidades para el sector empresarial.

Los resultados de este rubro se muestran en la figura 19, clasificándolos en 3 rubros principales.

Figura 19

Colaboración estratégica



Fuente: Elaboración propia con indicadores del marco metodológico.

Tal como se muestra en la figura 19, la colaboración estratégica se presentó de diferentes maneras: la negociación, la asociación y los apoyos. Cada una de ellas se explica posteriormente.

Negociación: Tanto en las entrevistas y en el análisis documental, se menciona el uso de la negociación con *acreedores o proveedores* para aliviar las cargas de deudas. Las empresas comentan que el apoyo de ambos fue de utilidad para el manejo de su efectivo. Además, en el análisis documental, se menciona también la negociación con los empleados respecto a su sueldo.

Asociación: Otra estrategia que se dio a notar fue la *asociación*. En las entrevistas, dos de las empresas la hicieron con *negocios de otros giros* para complementar su servicio y ofrecer mayor variedad a los clientes. Incluso se indica en el análisis documental, las alianzas con laboratorios para realizar pruebas a los invitados de los eventos.

Otra asociación muy interesante fue la que se hizo con un *periódico local* para la publicidad de la empresa y de otros negocios locales, se menciona que funcionó muy bien.

Apoyos: Tres empresas expresan que el *apoyo entre empresas* (independientemente el giro al que pertenecían) fue indispensable para hacer publicidad, ayudar a otros e intercambiar información sobre las condiciones de mercado (por medio de grupos en redes sociales).

Se resalta también en las entrevistas, la observación no participante y el análisis documental *el apoyo entre colegas*. Éste tuvo diversos objetivos: intercambio de consejos, productos, materia prima e información sobre las condiciones de mercado, ayudar y

motivar a otros, contacto de trabajos y hacer publicidad, seis empresas, dos asociaciones y un experto reflejan la importancia de esta estrategia.

Además del apoyo económico que brindaron, *el apoyo moral de los familiares y amigos* también fue indispensable para la continuidad de las empresas. Ocho, mencionan que frente a la incertidumbre que se vivía, los familiares y amigos los impulsaron a seguir adelante.

Añadido a lo anterior, todas las empresas mencionan que tuvieron el *apoyo de sus clientes*, ya que siguieron consumiendo para sus eventos pequeños, los recomendaban y los que tenían pagos pendientes los seguían cubriendo.

Para finalizar el rubro de colaboración estratégica, una de las empresas menciona que parte de su visión es la ayuda para otros, por lo tanto empezó con donativos para personas en su *comunidad* que lo necesitaban e indica que este fue un factor clave de supervivencia. Este rubro es respaldado por los comentarios de expertos en un artículo de revista, ya que se indica como parte de la responsabilidad social y sustentabilidad durante la época de la pandemia.

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para continuar con la descripción de los resultados y cumplir con el objetivo uno y dos del presente estudio. Se decidió abordar el análisis de la segunda y la tercera dimensión (estrategias dentro de la estructura interna y estrategias dentro del mercado) en contraste con la primera (retos ocasionados por la pandemia). Lo anterior, facilita discutir las diferentes estrategias que implementaron las empresas ante los diferentes retos enfrentados.

La discusión se enriquece con los datos recolectados de las entrevistas, la observación no participante y el análisis documental comparados con la teoría existente abordada en el marco teórico y contextual de la presente investigación.

6.1 Estrategias dentro de la estructura interna

6.1.1 Resiliencia

Es inevitable que ante tiempos cambiantes este presente el miedo y/o la incertidumbre en los dueños de las empresas y en los miembros de la organización. Este aspecto se corrobora con las tres técnicas de recolección de datos e incluso todos los empresarios entrevistados declararon tener estos sentimientos, ya sea por el contagio o por la pérdida de la empresa derivada de las restricciones establecidas.

Además, la adaptación fue complicada en la mayoría de las empresas entrevistadas ya que declararon que el uso de medios digitales y la motivación del personal fue uno de los retos más grandes que tuvieron. El aspecto de la adaptación del personal también se menciona como un reto en el análisis documental.

Ante esta situación, en primer lugar, tal como lo muestran los resultados, se hizo imprescindible la identificación de los cambios del mercado. Es decir, el conocimiento del entorno y la adaptación de sus estrategias y planes al mismo (Alem y Dos Ramos, 2002, p.39-40; Hodorogel, 2009; Castro, como se citó en García et al., 2020).

Esta capacidad de adaptación, definida por varios autores como resiliencia (Meneghel et al., 2013, Limnios et al., 2014, Vera et al., 2017, Williams et al., 2017, como se citó en García et al., 2021) jugó un papel muy importante para la supervivencia de las empresas.

La cultura, los procesos de trabajo, la gestión de personas, la formación y desarrollo, la razón de ser y la visión definen la resiliencia en una organización (Greszta, 2020; Fundació Factor Humà, 2010). Al analizar los resultados, se detectó que todas las empresas cumplieron por lo menos con cuatro de los cinco parámetros mencionados para definir la resiliencia organizacional. Además, de manera general, estos aspectos son mencionados como una estrategia vital de supervivencia por expertos en los diferentes documentos analizados.

Sumando a lo anterior, Hodorogel (2009), afirma que son pocas las empresas que aprovechan y reaccionan rápidamente ante las oportunidades que brindan los tiempos de crisis para lograr la supervivencia. Por lo que se puede deducir que las empresas entrevistadas (empresas sobrevivientes a la pandemia) entran dentro de este grupo. De esta manera, se corrobora que las empresas que sobreviven en el mercado son resilientes (García, et al., 2020; García et al., 2021).

Además, cinco de las empresas cumplieron con todos los parámetros de resiliencia y sorprendentemente cuatro de ellas no solo lograron mantenerse en el mercado, si no que crecieron (en ventas, expansión de mercado e incluso en plantilla de trabajo para poder

cubrir la nueva demanda), mostrando de esta manera que la resiliencia puede fortalecer y guiar a las empresas al éxito aún en tiempos de crisis (Melillo y Suárez, 2001, Eguiarte, 2015, como se citó en Vaca y Contreras, 2018).

Desmenuzando los parámetros definidos para la resiliencia. Destaca que la cultura que poseían la mayoría de las empresas era guiada por su actitud, su razón de ser y su visión. Los resultados arrojados parecen contradecir las debilidades de la micro y pequeña empresa descritas por Hernández (2007) y Navarro et al. (2000) en donde declaran que estas empresas poseen una corta visión y planean a corto plazo. Sin embargo, las empresas demostraron lo contrario ya que al ser empresas resilientes poseen otras características que les permiten sobrevivir.

Respecto a los procesos de trabajo y gestión de personas. En la literatura se encuentran diferencias en relación al papel del líder ante tiempos de incertidumbre. De acuerdo a Mintzberg et al. (1999), el líder se convierte en un ente pasivo que analiza el entorno y asegura la adaptación, básicamente menciona que su papel solo es reaccionar ante el entorno que es el principal actor.

Por otra parte, García et al. (2020) indica que el liderazgo tiene que ser adaptativo y proactivo, de esta manera puede guiar el trabajo en equipo, así como asegurar una toma de decisiones y objetivos acordes a las características y recursos de las empresas (Castro, como se citó en García et al., 2020; Sallenave, 1995, p.68-84). Agregando que el papel del líder es indispensable ya que su primera obligación es lograr la supervivencia de la empresa (Sallenave, 1995, p.68-84).

De acuerdo a los datos recolectados, se demuestra que los líderes se preocuparon por la supervivencia de las empresas. Resaltando que el papel que adoptaron fue más proactivo

que pasivo, al crear diferentes estrategias acordes a sus capacidades para continuar vendiendo pese a las restricciones.

Otro aspecto destacable fue la gestión de personas, en donde, gracias a su guía y ejemplo, se logró el trabajo en equipo y la adaptación del personal. Además aseguraron las pautas para la protección de los trabajadores y ayudaron a que se adaptaran a ellas, tal como lo sugiere (Castro, como se citó en García et al., 2020).

Por último, pese a la situación de incertidumbre ocasionada por la crisis, la mayoría de las empresas buscaron la capacitación para mejorar en sus servicios, esto contradice lo mencionado por Navarro et al. (2000, p.3) acerca de que algunas micro y pequeñas empresas muestran poca preocupación por la preparación. Por otra parte, asiente la propuesta de IPADE (como se citó en García et al., 2020) sobre la necesidad de la capacitación para las empresas ante la pandemia COVID-19.

De manera general, las empresas mencionan que la capacitación es una estrategia para mejorar y que esto les permite seguir vigentes en el mercado, generando una mejor relación con los clientes.

Definitivamente los resultados sugieren que una empresa resiliente puede manejar mejor los tiempos de incertidumbre ya que al aceptar los cambios, puede adaptarse al entorno y responder a las nuevas necesidades. Incluso pueden llegar a ser exitosas y lograr beneficios después de la crisis. Desafortunadamente muchas micro y pequeñas empresas que no poseen o desarrollan esta capacidad, mueren.

6.1.2 Optimización de recursos

Las empresas enfrentaron diversos retos en cuánto a sus recursos. Éstos fueron: la reducción de su plantilla de trabajo, cambios en la coordinación y logística debido a las restricciones de los eventos sociales e incluso sus instalaciones dejaron de ser aptas para el funcionamiento ante la nueva normalidad.

Frente a esto, la optimización de recursos fue necesaria. Para poder hacerlo una alternativa que adoptaron las empresas fue la reestructuración. Aunque en el análisis documental solo se menciona la reestructura de procesos internos (Castro, como se citó en García et al., 2020), las empresas indican que también la aplicaron en sus funciones e infraestructura.

Otros de los retos que se enfrentó en el sector fueron mayores costos de producción, los costos del local comercial u oficinas, el incremento de costos de los insumos y la falta de apoyo de gobierno para pagos de impuestos y seguro. Por consecuencia, la mayoría de las empresas redujeron costos y gastos. En la literatura se encuentra que esta acción era necesaria para las empresas (Detarsio et al., 2013; Castro, como se citó en García et al., 2020). Gracias a esta estrategia, las empresas también pudieron enfocarse al ahorro, tal como lo sugiere Castro (como se citó en García et al., 2020). Además otros consejos en este rubro son: clasificar las cuentas para destinar recursos disponibles (Gutiérrez 2020), modelar riesgos y crear planes económicos (Rangel, 2020). En donde solo una empresa menciona que se guó con un presupuesto para poder enfrentar sus gastos.

Las empresas redujeron costos y gastos principalmente en dos aspectos: capital humano y materia prima. Para el primero, dos de las empresas despidieron personal ante la dificultad para pagar sus sueldos. Esta acción se apoya de la afirmación de Castro (como

se citó en García et al., 2020) en donde menciona que ante la pandemia es necesario ajustar el tamaño de la compañía. Por otra parte Detarsio et al. (2013) menciona que durante una crisis es mejor conservar el personal aprovechando la mano de obra en nuevas actividades.

La última propuesta es interesante porque ayudaría a mantener el empleo, sin embargo, ante el impacto de la crisis, muchas empresas no pueden responder de manera rápida ni tienen la suficiente solvencia económica para seguir pagando a los empleados mientras les asignan nuevas actividades productivas. Para poder conservar al personal, sería necesario tener un proceso de innovación más ágil y mantener los activos líquidos ya que es importante contar con dinero en efectivo para las diversas actividades de la empresa, así como lo menciona el mismo autor.

Además, una de las empresas, decidió retirar el sueldo de las dueñas para poder seguir pagando sueldos aún en el cierre de la empresa. De hecho, en todas las empresas que conservaron personal, mencionan que no se retiró el sueldo de los empleados en ningún momento y que fue un aliciente para ellos.

De acuerdo con Castro (como se citó en García et al., 2020) es importante negociar con los empleados ante este tipo de situaciones, sin embargo, las empresas no lo realizaron. Optaron por los despidos o el pago del sueldo al cien por ciento aunque no se generara trabajo.

Respecto a esto, sería importante que se lograrán concesiones en pro de los trabajadores y de la empresa para que no se perjudicará a esta última. Además se torna importante la aseveración de Detarsio et al. (2013) acerca de aprovechar al personal en diferentes actividades que le generen valor a la empresa.

Por otra parte, los medios digitales también permitieron optimizar recursos. Gracias a éstos se pudo utilizar el home office en la mayoría de las empresas. Esto permitió utilizar

los recursos que estaban a la mano para seguir trabajando. Gracias a este se pudieron ahorrar costos y reestructurar procesos, funciones e infraestructura. Con esto se corrobora, que el uso de medios digitales, fue indispensable para operar, tal como lo mencionaron Castro (como se citó en García et al., 2020), Useche et al. (2020) e INEGI (2020).

Para finalizar el rubro de optimización de recursos, ante la falta de materias primas en el mercado, el incremento de costos, los costos del local u oficina y la disminución de entrada de dinero, algunas empresas indicaron que una buena administración de recursos (capital financiero y materias primas) antes de la pandemia les permitió encarar los tiempos más difíciles. Este aspecto es importante porque para lograr la supervivencia, las empresas deben de prepararse para la crisis (Alem y Dos Ramos, 2002, Detarsio et al., 2013).

Aunque las empresas no mencionan que estas acciones fueron intencionales para esperar una crisis, fueron de gran ayuda. Una pandemia es algo inesperado y no ocurre frecuentemente, sin embargo, el entorno cambia constantemente, teniendo altas y bajas para las empresas. Por lo tanto, es importante que siempre estén preparadas, administrando efectivamente aquellos recursos que pueden respaldarlas en tiempos difíciles.

En este rubro se puede concluir que la optimización de recursos es importante ante una crisis. Para esto, existen dos etapas. Primero las empresas deben de tener finanzas sólidas, ahorrar e invertir sus propios recursos efectivamente y conservar un fondo de ahorro. Esto permitirá enfrentar de una mejor manera situaciones difíciles e imprevistas. Además, durante la crisis, las empresas deben de buscar optimizar sus diferentes recursos de la mejor manera para continuar operando y generar valor, así como priorizar las cuentas, modelar riesgos y crear planes económicos.

6.1.3 *Financiamiento de recursos*

Pese a la buena administración y optimización de recursos que las micro y pequeñas empresas pudieran tener, ante una crisis los recursos, principalmente los económicos, son escasos para invertir y afrontar las obligaciones a corto plazo (Lara et al., 2015).

Diversos retos que enfrentaron las empresas provocaron la disminución de recursos y dificultaron la buena administración de los mismos: incremento de costos de materia prima, costos del local comercial u oficina, disminución de ventas, disminución del ticket de venta por las restricciones de los eventos sociales y la falta de apoyo de gobierno.

Por lo tanto, en los resultados se encuentra que las empresas, tuvieron que encontrar estrategias para financiarse. En las entrevistas, las fuentes de financiamiento fueron distintas. Se encontró que las empresas acudieron a gobierno, instituciones bancarias, medios propios y otros medios.

En las entrevistas realizadas, destaca que solo dos empresas estuvieron interesadas en obtener financiamiento por parte de gobierno y solo una lo obtuvo. La empresa que no logró obtenerlo afirma que su obstáculo fue la falta de cumplimiento con los requisitos. Respecto a este aspecto, muchos autores afirman que las micro y pequeñas empresas poseen estas dificultades (Navarro et al., 2000, p.3; CEPAL, 2009, p. 53, Ávila, 2014, p.1; Ferraro y Goldstein, 2011). Además, solo una de las empresas obtuvo financiamiento usando herramientas bancarias.

Dado lo anterior, lo más sorprendente de este indicador fue la falta de interés de ocho de las empresas por adquirir un financiamiento de este tipo. Aunque como lo afirma Castro (como se citó en García et al., 2020) un préstamo podría llegar a ser la causa de cierre de las empresas ante la pandemia.

Las fuentes preferidas por las empresas fueron el apoyo de familiares e incluso medios propios. Aquí destaca, que en la mitad de las empresas, las dueñas declaran que durante la pandemia, su empresa no fue la principal fuente de ingresos para su familia, ya que de haber sido así, lo más prudente hubiera sido cerrar la empresa y dedicarse a otra cosa para obtener ingresos. Resaltando también que en dos empresas dirigidas por matrimonios, se dividieron para mantener a la familia con ingresos de la empresa y un nuevo empleo para uno de los dueños.

En este punto, se puede concluir que las empresas utilizaron estrategias variadas para obtener recursos económicos. Eligiendo las aportaciones de personas cercanas (familiares) para diversas actividades de las empresas como inversión, pago de obligaciones y capacitación y mostrando falta de interés por el financiamiento de gobierno e instituciones bancarias.

Complementando el punto anterior, el financiamiento obtenido por las empresas solo se usó durante los tiempos de mayores restricciones para laborar en eventos sociales o durante la falta de inactividad de las empresas, debido a que éstas, empezaron a aplicar estrategias hacia el mercado para seguir vendiendo y seguir obteniendo recursos propios.

Definitivamente el financiamiento es necesario para la supervivencia de las empresas, ya sea para el pago de las obligaciones, o bien para invertir en innovación o las nuevas necesidades. En este aspecto, las empresas no se vieron interesadas por los financiamientos de gobierno o instituciones bancarias, en donde probablemente se pudieran obtener mayores recursos. Esto demuestra que existe una brecha importante para aprovecharlos, ya sea por los requisitos a cumplir o la falta de interés de las empresas.

6.2 Estrategias dentro del mercado

6.2.1 Medios digitales

Dentro del mercado, una de las estrategias principales fue el uso de medios digitales. Éstos se usaron como estrategia principalmente ante la disminución de ventas.

Esta estrategia se destaca en el análisis documental ya que es mencionada como un factor clave para la comunicación interna y externa, publicidad y promoción. Además destaca en la observación no participante y en las entrevistas que todas las empresas utilizaron los medios digitales para permanecer vigentes en el mercado. Es decir, fueron el medio para comunicarse con los clientes, mostrar sus productos y servicios y lograr ventas.

Confirmando que la pandemia COVID-19, aceleró la transformación digital para diversas actividades, entre ellas, las actividades de las empresas (CEPAL, 2020, p.20; IPADE, como se citó en García et al., 2020; González y Flores, 2020).

Entre los medios, las redes sociales jugaron el papel más importante. De acuerdo a los resultados de las empresas, todas las utilizaron, haciendo evidente que su uso impulsó el éxito en el mercado (Castro, como se citó en García et al., 2020; González y Flores, 2020; INEGI, 2020). Como parte de los resultados del análisis documental es mencionado el uso de redes sociales de manera general, sin embargo, en las entrevistas destaca que las redes sociales más utilizadas por todas las empresas fueron Facebook, WhatsApp e Instagram.

Además, resaltó el uso de diferentes plataformas tecnológicas como YouTube, Zoom, Página web de la empresa y Market Place para aprovechar los recursos digitales disponibles y maximizar la presencia en el mercado (Castro, como se citó en García et al., 2020). Incluso se menciona que el uso de plataformas para comunicación y otras

operaciones en las empresas, permitió el ahorro de tiempo y de costos (Useche et al., 2020).

En general el uso de medios digitales fue vital, además gracias a ellos, se pudieron aplicar otras estrategias, de las que se hablarán más adelante.

6.2.2 Expansión de mercado

Como se mencionó anteriormente, la disminución de ventas fue uno de los principales retos de las empresas, además, la mayoría de las empresas estaba concentrada en un solo mercado. Es decir, se dedicaban a brindar servicios para eventos sociales grandes, como bodas, XV años y diferentes eventos en donde normalmente se atendían como mínimo ochenta personas. Esta característica, se convirtió en un obstáculo al quedar prohibidos los eventos de este tipo y por consecuencia el riesgo de cancelación de contratos también creció.

Por lo tanto, uno de los pilares de supervivencia para las empresas, se fundó en la creación de oportunidades de mercado (Sallenave, 1995, p.68-84). En donde las empresas implementaron diferentes estrategias.

Las acciones realizadas por las empresas, se pueden comparar con la teoría de crecimiento de mercado propuesta por Ansoff (como se citó en Vía, 2016. p. 37), en donde menciona cuatro maneras de hacerlo: crecimiento con los productos y en los mercados actuales, desarrollo del mercado con los productos actuales, desarrollo de los productos para los mercados actuales y crecimiento diversificado.

Las estrategias aplicadas pueden clasificarse en cada uno de los rubros anteriores, por lo tanto se explicarán de esta manera y además se complementarán con las aportaciones de otros autores:

Crecimiento en los productos y en los mercados actuales

Ante una situación de crisis, debe de surgir un repensar estratégico con estrategias de mercadotecnia para ampliar la participación de mercado (Useche, et al., 2020). En consecuencia, los resultados de las tres técnicas de investigación arrojan diversas estrategias utilizadas para impulsar las ventas.

Entre éstas, se encuentra el uso de publicidad y de promociones. El principal objetivo fue mantener el interés en los clientes y reforzar la comunicación con ellos tal como lo mencionó Castro (como se citó en García et al., 2020). Para esto, se usaron los medios digitales, creando contenidos innovadores, aspecto importante para comunicarse adecuadamente a los clientes (IPADE, como se citó en García et al., 2020).

Otras estrategias específicas para la promoción y publicidad encontradas en todas las técnicas de recolección de datos fue el incremento de la comunicación con los clientes, una mayor inversión y el desarrollo de campañas para tener presencia en el mercado.

Además, en las entrevistas, las empresas expresaron la creación de material acorde a las nuevas necesidades de la pandemia, ya que parte del material que tenían anteriormente no era adecuado para el contexto de los clientes, el nuevo mercado o incluso las nuevas necesidades de comunicación por medios digitales.

Así mismo, la mayoría de las empresas, menciona que las promociones ayudaron a las empresas ante el reto de los precios bajos que tenía la competencia. Estrategia que fue sustentada también por el análisis documental.

Otro hallazgo encontrado fue la creación de diversas estrategias en cuanto a los precios de los productos y servicios. En este rubro, hubo diferencias de opiniones, de manera general se encuentra en el análisis documental que las empresas utilizaron el ajuste de precios. En cuanto a las entrevistas y la observación no participante se encuentran que algunas empresas creyeron indispensable la disminución de los precios para atraer clientes. Por el contrario la mayoría de las empresas mencionaron que no era conveniente e indican que gracias a las promociones, no fue necesario bajar precios para vender. Mencionan que era mejor establecer promociones que bajar los precios ya que de lo contrario, no sería rentable la venta. Sin embargo, decidieron mantener sus precios durante un tiempo como estrategia, pese al incremento en costos en sus operaciones.

De acuerdo a la literatura y a la información obtenida, queda indefinida cuál es la mejor estrategia de precios ante una pandemia, pero es notorio que la estrategia adoptada por cada empresa, se ajustó a sus necesidades y fue indispensable implementar estrategias en precios tal como lo menciona INEGI (2020).

Otra estrategia de mercadotecnia usada por la mayoría de las empresas para llegar a más clientes, fue la entrega de domicilio. Aspecto importante usado por las empresas para adaptarse a las nuevas necesidades de mercado INEGI (2020).

En el rubro de productos y servicios, de acuerdo a los resultados, el buen servicio al cliente y mantener la calidad pese a las circunstancias adversas, permitieron fidelizar al cliente durante la pandemia. La fidelización de los clientes fue un pilar para las empresas

y también es mencionada por Detarsio et al. (2013) como un aspecto importante para la supervivencia.

De hecho los medios digitales, impulsaron el cambio a una cultura de servicio remoto (Castro, como se citó en García et al., 2020), en donde la mayoría de las empresas expresan que los valores y atención al cliente seguía siendo la misma aunque estuvieran a distancia.

Así mismo, sobresale que una comunicación constante con el cliente permitió que la cancelación de contratos (que pudo ser un reto importante) fuera mínima.

Desarrollo del mercado con los productos actuales

Además de impulsar las ventas, otra estrategia que pueden aplicar las empresas es el desarrollo de mercado. Este aspecto también es nombrado por Sallenave (1995, p.68-84) como estrategia de redespliegue, en donde la empresa debe buscar un sector de mercado nuevo. Una alternativa es lograrlo con los productos y servicios existentes.

Para esto, cinco de las empresas decidieron buscar nuevos mercados para sus productos y servicios tradicionales, incursionando en nuevos eventos o bien, usando los medios digitales para impulsar sus servicios y de esta manera crecer hacia otros mercados, ya sea nuevos sectores o incluso la expansión geográfica alcanzando una cobertura internacional.

Desarrollo de los productos para los mercados actuales

En el mercado se originó un cambio en la demanda y formas de consumo, por lo que las empresas tuvieron que desarrollar soluciones para mantener relaciones con los clientes (Castro, como se citó en García et al., 2020). Como consecuencia, se realizaron cambios, adaptando las condiciones de los servicios a las nuevas necesidades del mercado e innovando en los productos y servicios, tal como lo afirma CEPAL (2020, p.20).

La innovación es abordada por diferentes autores (CEPAL, 2020, p.20; Estrella et al., 2010; Estrada et al., 2009; Castro, como se citó en García et al., 2020). Para innovar, las empresas tuvieron que adaptar sus productos y servicios a los cambios en las preferencias de los consumidores (CEPAL, 2020, p.20) y en este caso, también a los cambios provocados por las restricciones.

Además, se asevera que las empresas que utilizan la innovación obtienen varios beneficios (Estrella et al., 2010). Esta afirmación puede corroborarse con los resultados ya que las empresas que las utilizaron pudieron mantenerse en el mercado e incluso expandirse, como se menciona en el siguiente apartado.

En la recolección de la información, destacan los servicios para pocas personas, nuevas técnicas, cambios en empaques y dimensiones, adaptación a nuevas tendencias y uso de medios digitales en los eventos.

Crecimiento diversificado

Por último, en la observación no participante y en las entrevistas, sobresale que las empresas lanzaron nuevos productos y servicios para nuevos mercados. Dos empresas se quedaron en el rubro de los eventos (incursionando en nuevos eventos) y cuatro de ellas decidieron empezar en nuevos mercados con productos diferentes. Resaltando que abastecer diferentes nichos de mercado es importante para reducir el riesgo de las empresas (Detarsio et al., 2013).

Como se comentó anteriormente, para la expansión de mercado también fueron necesarias las tecnologías digitales. Demostrando que fueron una herramienta para el desarrollo de estrategias, por ejemplo, el lanzamiento y adaptación de nuevos servicios,

promoción, venta, entrega de bienes, entre otras. (Useche et al., 2020; CEPAL, 2020, p.20).

Otro aspecto importante que se puede afirmar con los resultados obtenidos dentro del rubro de expansión de mercado, es que las micro y pequeñas empresas tienen una mayor flexibilidad de lanzar nuevos productos y servicios y para la adaptación de los mismos (Hodorogel, 2009). Aunque no se está realizando una comparación con empresas de otro tamaño, nueve de las empresas pudieron hacerlo y con esto, se podría confirmar que es una capacidad que poseen.

En general, fue fundamental que las empresas buscarán o crearán oportunidades en el mercado. En los resultados se visualiza la diferencia de caminos que las empresas adoptaron para esto. Esta fue una de las principales estrategias que las empresas aplicaron ante un contexto tan incierto y restrictivo para ellas.

6.2.3 Cooperación estratégica

Conjuntamente con otras estrategias, para contrarrestar retos como: concentración a un solo mercado, disminución de ventas y entrada de dinero, miedo e incertidumbre y falta de materias primas. Se menciona la colaboración como una estrategia de supervivencia ante la pandemia de COVID-19.

En primer lugar, de acuerdo a los resultados, fue indispensable la negociación para mantener buena relaciones y buscar soluciones en conjunto (Sallenave, 1995, p.68-84; Detarsio et al., 2013; Castro, como se citó en García et al., 2020). De esta manera, resalta en el análisis documental que la negociación de pagos era importante, así en las entrevistas algunas empresas entrevistadas utilizaron la negociación con sus acreedores y proveedores para cambiar los plazos de algunas deudas u obtener mercancía a concesión.

Otra manera de colaboración fue la asociación entre empresas de diferentes giros e incluso con un periódico local, esto ayudó a incrementar la publicidad e hizo posible la expansión de mercado.

Estas acciones corroboran que formar redes colaborativas (estrategias de asociación), permite que las empresas generen valor compartiendo objetivos comunes. De esta forma pueden desarrollar ventajas competitivas (Díaz et al., 2005, Detarsio et al., 2013). La asociatividad permite que cada empresa potencialice sus fortalezas, por lo tanto es necesaria para la supervivencia (Lozano, 2010).

Por último, en la recolección de datos, se detecta otra forma de cooperación menos formal. Se muestran diferentes apoyos: entre empresas, colegas, familiares y amigos, clientes y comunidad. Aunque no es una colaboración mencionada por la literatura revisada. Los documentos, las empresas y los expertos comentan que fue fundamental para mantenerse en pie.

Dados los resultados y las aportaciones teóricas en este rubro. Se puede afirmar que la cooperación fue una estrategia que brindó múltiples beneficios a las empresas, ayudando a fortalecerlas y generando ventajas competitivas que les permitieron continuar en el mercado.

7. ASPECTOS Y ESTRATEGIAS CLAVE PARA LAS EMPRESAS ANTE TIEMPOS DE CRISIS

Con base en el análisis de la información recabada gracias a las tres técnicas de recolección de datos y el contraste con la teoría, en este apartado se proponen las estrategias clave para la supervivencia de las empresas en tiempos de crisis. Esta información pretende cumplir lo planteado en el objetivo tres de la presente investigación.

Al analizar los resultados y la discusión de los mismos, sobresalen algunos aspectos y estrategias para enfrentar las crisis.

7.1 Prepararse para la crisis

Las empresas que abastecen diferentes nichos de mercado pueden reducir el riesgo de la empresa ante épocas de crisis.

En el aspecto financiero, es importante contar con un fondo de dinero para emergencias e imprevistos. Una manera de generarlo es la reinversión de utilidades.

La fidelización de clientes es una tarea importante. Ante una crisis, estos clientes son los que ayudan a sostener a las empresas ya que recomiendan los servicios y siguen consumiendo.

7.2 Ser resilientes

Las empresas resilientes poseen características que les brindan una mayor posibilidad de sobrevivir ante las crisis.

Es importante que las empresas tengan contacto con su entorno por diferentes medios para obtener información acerca de los cambios existentes.

La actitud positiva ante los retos es fundamental. Es importante que se transmita a todos los miembros de la organización.

A pesar de los cambios externos e internos que pueda sufrir la organización, siempre debe tomarse en cuenta la razón de ser de la empresa para la toma de decisiones. Adicional, la visión debe ser una guía para no perder de vista los objetivos a largo plazo y también una motivación en tiempos complicados.

Para cerciorar la continuidad de los procesos, deben de utilizarse todos los medios al alcance. Las tecnologías de la información y comunicación son un factor clave en tiempos actuales.

El líder debe asegurar la supervivencia de la empresa, sin dejar de lado la seguridad de los empleados. Así mismo, debe adoptar un papel proactivo y fungir como un ejemplo y una guía para soportar los cambios. Tomando en cuenta la cultura organizacional en cada decisión y actividad.

Fomentar el trabajo en equipo es vital. Los empleados son parte fundamental de la empresa para proveer ideas y trabajar. Los incentivos pueden jugar un papel importante para la motivación.

Ante los cambios, una herramienta de adaptación es la capacitación. Es importante aprovechar el tiempo para mejorar técnicas y obtener nuevos conocimientos. Si los recursos son limitados para esta actividad, una alternativa es la vasta información que se encuentra en los medios digitales.

7.3 Optimizar recursos

Como consecuencia de la escasez de recursos. Se deben implementar estrategias para su debida optimización. Las estrategias en este rubro son muy variadas y las empresas deben de adoptar las que mejor les convengan.

En primer lugar, la empresa debe de hacer una introspección y ser consciente de los recursos que tiene (humanos, materiales, técnicos, tecnológicos y financieros). Con base en este análisis, debe reducir costos y gastos para evitar fugas de dinero.

Para disminuir o eliminar los despidos del personal por falta de recursos. Una alternativa es ocuparlos en actividades diferentes que generen valor a la empresa, siendo un ejemplo el desarrollo de nuevos productos y/ o mercados. Otra alternativa es la negociación del sueldo y el horario para conveniencia de la empresa y del trabajador.

La empresa debe reestructurar sus procesos, funciones e incluso la infraestructura en medida de lo necesario para adaptarse a las nuevas condiciones del entorno interno y externo.

Estar abiertos a cambios es importante. Los medios digitales brindan una forma de optimizar algunas actividades de la empresa, es fundamental aceptarlos y convertirlos en una herramienta de trabajo. Un claro ejemplo es el home office. Algunas actividades de las empresas pueden realizarse efectivamente por medio de esta modalidad.

7.4 Buscar financiamiento

Si la empresa no posee recursos propios para el pago de obligaciones e inversión en una crisis debe de buscar la mejor alternativa de financiamiento, acorde a sus necesidades y planes.

Antes de seleccionar la fuente de financiamiento, es crucial hacer un análisis de las ventajas y desventajas que posee, así como de las obligaciones que se adquieren. Para ello, la empresa debe de explorar y conocer diversas alternativas.

7.5 Usar de medio digitales

La transformación digital es necesaria. Existen diferentes medios que pueden ser adoptados por las empresas para cumplir diversos objetivos.

Los medios digitales son una parte indispensable para la supervivencia de las empresas. Utilizarlos para diferentes actividades permite tener presencia en el mercado.

Una actividad importante por estos medios, es la comunicación. Mantener contacto con los clientes durante el tiempo de incertidumbre, permite obtener múltiples beneficios. Entre ellos, la creación de confianza en la marca, generación de ventas durante y posterior a la crisis, crecimiento de mercado, entre otras.

Las redes sociales son esenciales para las actividades empresariales, principalmente para la comunicación y publicidad. Es importante conocer las diferentes herramientas que hay en éstas para aprovecharlas al máximo.

7.6 Buscar oportunidades de mercado (expansión)

Las empresas deben ser dinámicas y creadoras de oportunidades de mercado. Para tener un crecimiento en ventas de productos y servicios tradicionales son necesarias diversas estrategias de mercadotecnia.

La publicidad y la promoción ayudan a mantener el interés y generar confianza en las personas. Si son planeadas adecuadamente ayudan a elevar las ventas de las empresas.

Es recomendable utilizar promociones para evitar bajar los precios de los productos y servicios ya que ante el incremento de costos existentes en una crisis, la reducción de precios puede ser insostenible.

Los productos y servicios deben estar al alcance de los clientes de acuerdo a las necesidades del momento. Si no existe posibilidad de trabajar en un punto de venta, la entrega a domicilio es una buena alternativa. Las tecnologías de la información y comunicación, así como diversas compañías facilitan esta tarea para las empresas.

Mantener la calidad en los productos y servicios es clave para no perder clientes, así mismo el buen servicio permitirá reducir la cancelación de contratos, incrementar las recomendaciones y por consecuencia las ventas.

La creatividad para generar nuevas alternativas de uso en los productos y servicios permite descubrir nuevos mercados y generar oportunidades.

La innovación juega un papel muy importante en tiempos de crisis. La empresa debe adaptar sus productos y/o servicios tanto como sea necesario para satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores.

Otra manera de innovación se da con el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios. Esto permite crecer o incluso incursionar en nuevos mercados. Un aspecto importante para diversificar el riesgo en la pandemia es entrar en nuevos nichos de mercado.

Ante una crisis, las micro y pequeñas empresas deben de aprovechar su capacidad de innovación. Debido a que son flexibles, es importante que enfoquen sus esfuerzos para detectar las necesidades de mercado y con base en esto innovar.

7.7 Colaborar con otros

La cooperación entre empresas permite complementar las fortalezas individuales para crear ventajas competitivas. Cuando dos o más empresas trabajan juntas se pueden lograr diversos beneficios. Entre ellos, mayor publicidad, diversificación de línea de productos y servicios, disminución de costos, expansión de mercado, incremento de ventas y ganancias, entre otros.

La cooperación estratégica puede funcionar entre diferentes grupos de interés, no solo entre empresas. Además puede darse de diversas maneras, desde apoyo moral, hasta asociaciones más formales.

La negociación, es otra manera de cooperación que permite llegar a acuerdos provechosos para las partes participantes. En tiempos de incertidumbre, es aconsejable acercarse con acreedores, proveedores e incluso con los clientes para buscar la mejor alternativa que permita la continuidad del negocio.

CONCLUSIONES

La llegada de la pandemia COVID-19 fue un suceso inesperado y de gran impacto para el entorno empresarial, debido a que trajo consigo diversos retos que golpearon con mayor fuerza a las micro y pequeñas empresas y a algunas actividades como el sector de servicios. Por dicha razón, fue pertinente para el estudio seleccionar un sector fuertemente afectado.

Las micro y pequeñas empresas prestadoras de servicios para eventos sociales en la ciudad de Querétaro vivieron un entorno incierto ante las medidas restrictivas que tuvieron que acatar para poder laborar. En este sentido, pudo establecerse que pese a las dificultades, la respuesta de cada una de las empresas fue vital para el logro de la supervivencia. Por ello fue importante definir qué estrategias utilizaron para continuar operando.

La definición de las estrategias permite brindar un panorama general sobre los aspectos y estrategias clave para la supervivencia de las empresas en tiempos de crisis. Aunque las crisis son distintas, el entorno de la pandemia COVID-19, brinda un panorama que permite realizar generalizaciones para guiar a las empresas ante tiempos similares.

Los resultados permitieron describir los retos enfrentados en la pandemia (suscitados en su estructura interna y en el mercado) y demostrar que aunque las empresas tenían algunas debilidades implícitas a su tamaño y actividades, las estrategias implementadas las ayudaron a sobrevivir y en algunos casos a crecer. Exponiendo que las empresas pueden tener un nivel de control ante entornos de incertidumbre.

De esta manera, los resultados sugieren que sobrevivir en tiempos de pandemia (COVID-19) significa poseer o desarrollar resiliencia. Es decir, las empresas deben de

conocer su entorno y adaptarse a él. Teniendo una cultura guiada por actitud, razón de ser y visión, así como procesos de trabajo efectivos, concentrándose en la gestión de personas y la formación y desarrollo.

También significa implementar estrategias para optimizar adecuadamente los recursos que poseen y financiarse para compensar la escasez en tiempos de crisis.

Además, sobresale la transformación hacia modelos de negocios digitales con la finalidad de acercarse y mantenerse en el mercado. Sumando a lo anterior, la búsqueda de oportunidades de mercado a través de la implementación de una serie de estrategias de mercadotecnia y la flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios para los mercados actuales o nuevos fue indispensable para las empresas.

Seguir en pie, no quiere decir luchar individualmente en el entorno, ya que la cooperación entre diferentes grupos de interés generó ventajas competitivas y por lo tanto, múltiples beneficios.

Las aseveraciones obtenidas en la investigación cualitativa realizada, se limitan al sector, la ubicación y el número de empresas estudiadas. Además, el estudio solo se enfocó a las empresas sobrevivientes. Dicho esto, la unidad de recolección (dueños y directores de las empresas) podría verse también como una limitante ya que ellos tienen una visión distinta al resto de los miembros de la organización.

Dadas las limitaciones de la presente investigación, sería interesante para futuras investigaciones obtener un panorama sobre aquellas empresas que no lograron sobrevivir para determinar si aplicaron estrategias y ver cuáles fueron sus resultados y causas de cierre. Así mismo, realizar un estudio similar con empresas de otros sectores brindaría un panorama más amplio para determinar que estrategias pueden aplicar de manera general a las empresas o ser específicas a cada sector.

Además, realizar un estudio con otros miembros de las organizaciones permitiría afirmar o refutar la visión de los líderes conforme a las acciones realizadas y su efectividad.

Por último, temas como estrategias de precios, financiamientos y capital humano en donde no se pudieron concluir ideas precisas, pueden ser temas interesantes para futuras investigaciones. Así como un análisis cuantitativo del impacto de algunas de las estrategias aplicadas.

REFERENCIAS

- Alem, R. y Dos Ramos, M. (2002). *Estrategia competitiva en Contextos Turbulentos*. [Tesis de Maestría, Universidad del CEMA]. https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Alem_MADE.pdf
- Alzúa, M. y Gosis, P. (2020). Impacto Social y Económico de la COVID-19 y Opciones de Políticas en Argentina. *PNUD LAC C19 PDS* (6). www.latinamerica.undp.org
- Aopese Querétaro. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 31 de marzo de 2022 de <https://www.facebook.com/aopeseqro>
- Arteaga, J. (5 de agosto de 2021). La lucha de un salón de eventos por sobrevivir a la pandemia. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/la-lucha-de-un-salon-de-eventos-por-sobrevivir-a-la-pandemia/>
- Ávila, E. (2014). Las PYMES en México: Desarrollo y competitividad. *Revista académica de economía*. (201). Observatorio de la economía Latinoamericana. https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/cooperación.html#_ftn22
- Ayala, C. (28 de octubre de 2020). Sector de eventos sociales registra pérdidas por más de 1,500 mdp. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/estados/Sector-de-eventos-sociales-registra-perdidas-por-1500-millones-de-pesos-20201028-0090.html>
- Bárcena, A. (2020). Coyuntura, escenarios y proyecciones hacia 2030 ante la presente crisis de COVID-19. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Observatorio COVID-19 en América Latina y el Caribe, impacto económico y social*. <https://www.cepal.org/es/presentaciones/coyuntura-escenarios-proyecciones-2030-la-presente-crisis-covid-19>
- Grupo Financiero Bancomer (BBVA) (2021 a). *Financiamiento*. Educación Financiera BBVA. <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/f/financiamiento.html>
- Grupo Financiero Bancomer (BBVA) (2021 b). *Las estrategias de expansión y diversificación de las empresas*. Educación Financiera BBVA. <https://www.bbva.es/finanzas-vistazo/ef/empresas/expansion-diversificacion.html>
- Blake, P. & Wadhwa, D. (2020). Resumen anual 2020: El impacto de la COVID-19 (coronavirus) en 12 gráficos. *Banco Mundial Blogs*.

<https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>

- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación un método para el estudio de la realidad. *Xihmai*. 7(13), 45-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- Castañeda, C. y Ramos, G. (2020). Principales pandemias en la historia de la humanidad. *Revista cubana de pediatría. Editorial Ciencias Médicas*, 92. <http://www.revpediatria.sld.cu/index.php/ped/article/view/1183/714>
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGrawHill, México, D.F. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. CEPAL GTZ. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2022-manual-la-micro-pequena-mediana-empresa-contribucion-la-mejora-sistemas>
- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (2020). *Informe Especial COVID-19: Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación* (Informe n°. 4). CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
- Corral, Y. (2016). Validez y fiabilidad en investigaciones cualitativas. *Arjé Revista de Postgrado FACE-UC*, 11(20). https://redib.org/Record/oai_articulo1250542-validez-y-fiabilidad-en-investigaciones-cualitativas
- Corral, Y., Corral, I. y Franco, A. (2015). Procedimientos de muestreo. *Revista Ciencias de la Educación*, 26(46), 151-167. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>
- Coviello, N. y Martin, K. (1999). Internalization of Service SMEs: An Integrated Perspective from the Engineering Consulting Sector. *Journal of International Marketing*, 7(4), 42-66. <https://doi.10.1177/1069031X9900700404>
- Detarsio, R, North, K y Ormaextea, M. (2013). Sobrevivir y competir en tiempos de crisis. Casos de estrategia de PYMES argentinas. *Economía Industrial* (388), 145-156.

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Ricardo%20Detarsio.pdf>

Díaz, A., Lorenzo, O. y Solís, L. (2005) Procesos de negocios de Pymes insertas en redes colaborativas. *Revista Latinoamericana de Administración* (34), 25-46.

<https://www.redalyc.org/pdf/716/71603403.pdf>

Diario Oficial de la Federación (DOF) (31 de marzo de 2020 a). Acuerdo ACT-PUB/25/03/2020.14. *ACUERDO por el cual se modifica y adiciona el diverso ACT-EXT-PUB/20/03/2020.02 en el sentido de suspender provisionalmente las sesiones del Pleno de este Instituto en concordancia con el Acuerdo por el que se establecen las medidas preventivas que se deberán implementar para la mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), de la Secretaría de Salud, publicado en la edición vespertina de 24 de marzo de dos mil veinte.*

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590793&fecha=31/03/2020&print=true

Diario Oficial de la Federación (DOF) (31 de marzo de 2020 b). Acuerdo ACT-PUB/25/03/2020.14. *ACUERDO por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2.*

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020&print=true

Diario Oficial de la Federación (DOF) (14 de mayo de 2020). *ACUERDO por el que se establece una estrategia para la reapertura de las actividades sociales, educativas y económicas, así como un sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente el riesgo epidemiológico relacionado con la reapertura de actividades en cada entidad federativa, así como se establecen acciones extraordinarias.*

https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593313&fecha=14%2F05%2F2020

Durán, M. (2012). El estudio de caso en la investigación cualitativa. *Revista Nacional de Administración* 3(1), 121-134.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/download/477/372/>

- EMIBEV. (s.f.). *Publicaciones* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 31 de marzo de 2022 de <https://www.facebook.com/emibevqueretaro>
- EMIBEV Querétaro. (8 de abril de 2020). *La entrevista: Adrián Gutiérrez* [Archivo de Vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=TwO4Mkd2Wfc&ab_channel=EMIBEVQuer%C3%A9taro
- Equipo editorial, Etecé (16 de julio de 2021). *Recursos de una empresa*. Concepto. <https://concepto.de/recursos-de-una-empresa/>
- Estrada, R. García, D. y Sánchez, V. (2009) Factores determinantes del éxito competitivo en la PYME: Estudio empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>
- Estrella, E. Góngora, G. y Martín M. (2010). La PYME innovadora mexicana ante la crisis económica. Un estudio empírico. *Gestión Joven* (7). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6390844>
- Fernández, E. (1991). La cooperación empresarial: Concepto y tipología. *Core*, 029. <https://core.ac.uk/download/pdf/153484997.pdf>
- Ferraro, C. y Goldstein, E. (2011). Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina [Documento de proyecto, CEPAL-AECID]. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3909/1/S2011082_es.pdf
- Fundació Factor Humà (2010). Unidad de conocimiento-La resiliencia en las organizaciones. https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8264/resiliencia_cast.pdf
- Galanes, I. (2016). La crisis económica mundial: un concepto complejo con múltiples denominaciones. *Filol Lingüíst Port., São Paulo*, 18(1), 5-41. https://www.researchgate.net/publication/309395048_La_crisis_economica_mundi_al_un_concepto_complejo_con_multiples_denominaciones_The_global_economic_crisis_a_complex_concept_with_multiple_terms
- García, A. (21 de noviembre de 2020). La industria de eventos y entretenimiento quiere reiniciar... y no puede. *El Economista*.

<https://www.economista.com.mx/empresas/La-industria-de-eventos-y-entretenimiento-quieren-reiniciar-y-no-pueden-20201121-0003.html>

García, C., Pérez, B. y Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo–GISST*, 2(2). <https://doi.org/10.34893/gisst.v2i2.83>

García, E. (2012). La cooperación empresarial: Una revisión de la literatura, [Trabajo académico, Universidad de Oviedo]. <https://www.unioviedo.es/egarcia/ARTELI2.PDF>

García, R., Valle, D. y Canales, R. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales, Journal of Management and Economics for Iberoamerica* 37(158), 73-84. https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4291/4135

Greszta, R. (2020). *La organización resiliente. Prosperar ante la incertidumbre* [Archivo PDF]. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/the-resilient-organization-ES.pdf>

Gobierno de México (noviembre de 2021). Mapa en tiempo real de casos de coronavirus por Johns Hopkins School. http://cvoed.imss.gob.mx/mapa_coronavirus/

Gomar, R. (2020). Efectos del COVID-19 en la empresa. [Trabajo académico, Universidad La Salle]. Repositorio La Salle. https://repositorio.lasalle.mx/bitstream/handle/lasalle/1688/RA%2035_jul2020-29-56.pdf?sequence=1&isAllowed=y

González, J. (2018). Los Grupos de Interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española* (3096), p. 47-57. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6381236>

González, R. y Flores, K. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *CIID Journal*, 1(1), 28-41. <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.40>

- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263. <http://doi.10.31876/rsc.v13i2.25362>
- Hidalgo, L. (2016). *Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas* [Publicación PDF]. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/Confiabilidad-y-Validez-en-el-Contexto-de-la-y-Hidalgo/0be84fdbf098926a6e0ea5e73ee53ce723c9c810#paper-header>
- Hodorogel, R. (2009). *The Economic Crisis and its Effects on SMEs*. *Academy of Economic Studies, Bucharest* [Publicación PDF]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/46567576_The_Economic_Crisis_and_its_Effects_on_SMEs
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020, 16 de julio). *INEGI presenta los resultados definitivos de los censos económicos 2019* [Comunicado de Prensa]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019). *Censos económicos 2019, características de los negocios* [Censo económico]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020, 27 de junio). *Estadísticas a propósito del día de las micro, pequeñas y medianas empresas (27 de junio) datos nacionales* [Comunicado de Prensa]. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020 a). *Estudio sobre la Demografía de los Negocios (EDN) 2020*. [Primer conjunto de resultados]. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/edn/2020/doc/EDN2020Pres.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2020 b). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las empresas (ECOVID-IE) 2020* [Encuesta]. <https://www.inegi.org.mx/programas/ecovidie/>
- Instituto Belisario Domínguez Senado de la República (2020 a). *Medidas de contención y de política económica ante la pandemia de COVID-19 en México. Notas*

Estratégicas (94).

http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4867/NE_Concenc3%b3n%20y%20Pol%c3%adtica%20econ%20ante%20el%20COVID19%20en%20M%c3%a9xico_VF.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Instituto Belisario Domínguez Senado de la República (2020 b). Política fiscal ante la crisis del COVID-19 en América Latina. *Notas Estratégicas* (87).

http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4846/NE_Pol%c3%adtica%20fisca%20ante%20el%20COVID19%20en%20AL%20vf.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Inter-American Development Bank (IDB) (2020). El impacto del COVID-19 en las economías de la Región. *CID Departamento de países de Centro América, Haití, México, Panamá y República Dominicana*. Publicaciones IADB.

https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El_impacto_del_COVID-19_en_las_econom%C3%ADas_de_la_regi%C3%B3n_Centroam%C3%A9rica.pdf

La sombra de Arteaga (16 de junio de 2020). *Acuerdo por el que se establecen las medidas sanitarias permanentes para la realización de las actividades económicas, productivas y sociales en el Estado de Querétaro, durante la emergencia sanitaria de la enfermedad COVID-19*. Periódico oficial del estado de Querétaro #51.

<https://www.queretaro.gob.mx/covid19/transPDF/acuerdoMedidas-sanitarias.pdf>

Lozano, M. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 175-178.

<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505>

Lara, J. Medina, J. y Zapata, K. (2015). Factores críticos de éxito para la permanencia de las PYMES en el mercado. *Vinculatégica*, (1), 1-20. <http://eprints.uanl.mx/17008/>

Ley para el Desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, (Agosto 13, 2019). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. DO.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_130819.pdf

Marketing EMIBEV. (2 de abril de 2020). *Entrevista EMIBEV: Adrián Rangel Manejo de Estrés en tiempos de contingencia* [Archivo de Vídeo]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=yiOlqL2uQnQ&ab_channel=MarketingEMIB
[EV](#)

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.

<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Mendez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), p. 136-169.

<https://www.redalyc.org/journal/1872/187260206007/html/>

Meneses, J. y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya.

https://www.researchgate.net/publication/265004566_El_cuestionario_y_la_entrevista

Mintzberg, H., Bruce, A., Joseph, L., (1999). *Safari a la estrategia, una visita guiada por el management estratégico*. Ediciones Garnica, S.A.

Morán, M. y Rodríguez, K. (2011). Optimización de recursos humanos, materiales, útiles de oficina y tiempo en la atención del personal de secretaría que labora en la FECYT de la Universidad Técnica del Norte-Propuesta alternativa [Trabajo de grado, Universidad Técnica del Norte].

<http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/371/4/FECYT%20975%20TESIS.pdf>

Muñarriz, B. (1992). Técnicas y métodos en investigación cualitativa en Universidad de Coruña (Ed.), *Metodología Educativa I* (p. 101-116). Servizo de Publicacions

<http://hdl.handle.net/2183/8533>

Muñiz, M. (2015). Estudio de caso en la investigación cualitativa [Trabajo académico, Universidad Autónoma de Nuevo León].

https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf

Navarro, L. García, M. y Vela, M. (2000). El panorama actual de las Pymes: ventajas y desventajas competitivas. *Esic market*, (107), 161-178.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=90430>

- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. MCGRAW-HILL, https://www.academia.edu/35363190/Ohmae_Kenichi_La_Mente_Del_Estratega
- Organización Mundial de la Salud (noviembre, 2020). *Información básica sobre la COVID-19*. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Ortiz, G. (10 de mayo de 2021). Grito desesperado de la industria de eventos sociales; hay pérdidas por más de 200 MDP. *La Prensa*. <https://www.la-prensa.com.mx/metropoli/grito-desesperado-de-la-industria-de-eventos-sociales-hay-perdidas-por-mas-de-200-mdp-6700022.html>
- Otzen, T & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Real Academia Española (RAE). (2020). Diccionario de la lengua española (22.a ed.). Consultado en: <http://www.rae.es/rae.html>
- Rigby, D. (2001). Situational Strategies, A management tool for turbulent times. *Strategy & Leadership*, 29(6), 8-12. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006529>
- Saavedra, M. y León, E. (2018). Fuentes de financiamiento para las MIPYME en México. *Revista Ciencia Administrativa* (1), 159-175. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/16CA201801.pdf>
- Sallenave, J. (1995). *La Gerencia Integral*. Grupo Editorial Norma, https://www.academia.edu/22755568/JEAN_PAUL_SALLENAVE_LA_GERENCIA_INTEGRAL
- Sandoval, C. (1996). Investigación cualitativa en Daniel Bogoya Maldonado (Ed.), *Especialización en Teoría, Métodos y técnicas de Investigación Social* (p. 1-313). ARFO Editores e Impresores Ltda. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/manual%20colombia%20cualitativo.pdf>
- Santiago, D., Cruz, B., Acevedo, J., Ruíz, A. y Maldonado, J. (2015). Asociatividad para la competitividad en la agroindustria de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 36, p. 1167-1177. <https://www.redalyc.org/pdf/141/14132408003.pdf>

- Secretaría de Turismo. (21 de agosto de 2019). *La derrama económica que genera la industria de reuniones representa el 1.8% del PIB nacional* [Comunicado de Prensa]. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-derrama-economica-que-genera-la-industria-de-reuniones-representa-el-1-8-por-ciento-del-pib-nacional>
- Slusarczyk, M. y Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 5(1), 29-46. <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2016/02/AN%C3%81LISIS-DE-LAS-ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES-Y-DE-LAS-TIC.pdf>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Triggs, A. & Karas, H. (17 de marzo de 2020). The triple economic shock of COVID-19 and priorities for an emergency G-20 leaders meeting. *Brookings*. <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2020/03/17/the-triple-economic-shock-of-covid-19-and-priorities-for-an-emergency-g-20-leaders-meeting/>
- TV Anahuac Veracruz. (3 de marzo de 2021) *LA INDUSTRIA DE LOS EVENTOS SOCIALES Y LA NUEVA NORMALIDAD con Amelia Hernández Ávila* [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=5rrkyQrSMO0&t=5256s>
- Useche, M., Barragán, C., Salazar, F y Sánchez, P. (2020). Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19. *SUMMA Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, (2), 59-86. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.07>
- Vaca, H., Contreras, F., (2018). Resiliencia estratégica y valor compartido. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible [Trabajo académico, Universidad de las Fuerzas Armadas-Extensión Latacunga/Ecuador y Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Campus Barbula]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2611/1/Resiliencia%20estrategica.pdf>
- Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa editorial. Barcelona, España. <http://investigacionsocial.sociales.uba.ar/wp->

content/uploads/sites/103/2013/03/Estrategias-de-la-investigacion-cualitativa-1.pdf

Vía, J. (2016). Estrategias de marketing a través de la matriz de Ansoff en el Centro de Información de la Facultad de Ingeniería Ambiental. [Informe Profesional, Universidad Nacional de Ingeniería]. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/5750/Via_ep.pdf?sequence=1

Villareal-Larrinaga, O. & Landeta-Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones Europeas*, 16(3), 31-52. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600331>

Yin, R. (2015) *Case study research. Design and Methods*. Sage Publications, California, Estados Unidos. https://www.academia.edu/30849709/CASE_STUDY_RESEARCH_Design_and_Methods_Second_Edition?auto=download

ANEXO A**Entrevista cualitativa****“Las MIPYMES para eventos sociales en un contexto de COVID 19”**

Nombre del entrevistado:	
Puesto:	
Antigüedad en la empresa:	
Nombre de la empresa:	
Actividades principales:	
Número total de trabajadores:	
Año de inicio de operaciones de la empresa:	

RETOS ANTE LA PANDEMIA.

A raíz de los cambios que ha traído la pandemia del COVID-19 en el entorno empresarial:

1. ¿Cuáles son los principales retos que ha enfrentado la empresa?

Ambiente externo.

- a) Disminución del número de ventas/cancelación de contratos
- b) Disminución del ticket de venta
- c) Concentración a un solo mercado
- d) Incertidumbre del trato con los clientes
- e) Desabasto de materias primas,
- f) Incremento de precios en los insumos, Otros, ¿Cuáles?

Ambiente interno.

- a) Miedo e incertidumbre
- b) Adaptación del personal
- c) Material no adecuado
- d) Sobre carga de trabajo, Otros, ¿Cuáles?

ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS POR LAS EMPRESAS.**SERVICIOS Y PRODUCTOS**

2. ¿La empresa ha adaptado, mejorado o lanzado algún nuevo producto o servicio al mercado para satisfacer las nuevas necesidades o políticas derivadas de la pandemia? ¿Pudiera explicarnos?
3. Para reducir costos o ahorrar dinero, ¿La empresa utilizó alguna estrategia en cuánto a la materia prima, empaque, diseño del producto, proceso etc.?
4. ¿Otra estrategia respecto a los productos o servicios?

PERSONAL.

5. Respecto a los procesos y organización interna de la empresa, ¿Ha existido algún cambio (mejora) para continuar operando?
 - a) Programas con los trabajadores (incentivos, nuevas formas de trabajo, etc.)
 - b) Comunicación interna con trabajadores, proveedores.
 - c) Capacitación, Otros, ¿Cuál?

FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

6. ¿La empresa utilizó el home office o realizó algún cierre temporal desde que inicio la pandemia? Pudiera explicarnos.
7. ¿La empresa ha utilizado alguna estrategia respecto a recursos financieros?
 - a) Administración de recursos pre pandemia.
 - b) Solicitud de algún crédito o subsidio, Otros, ¿Cuál?
8. ¿Existió alguna reestructuración en las áreas o infraestructura de la empresa? ¿Qué fue necesario para poder hacerlo?
9. ¿Considera que es importante tener una visión clara de la empresa para poder continuar en tiempos de crisis? ¿Por qué?

CLIENTES

10. ¿Utilizó alguna estrategias de comunicación o servicio al cliente para continuar durante la pandemia?
11. ¿Cómo se enteraba de los cambios y las necesidades nuevas del mercado?
 - a) Observación
 - b) Documentación
 - c) Investigación de mercado

12. ¿La empresa cambio o amplio su mercado durante la pandemia? ¿Nuevos tipos de clientes?

13. ¿La empresa utilizó alguna de las siguientes acciones frente al mercado?

- a) Entregas a domicilio
- b) Reducción de precios
- c) Publicidad
- d) Promociones

MEDIOS DIGITALES

14. ¿Cuáles son los medios digitales que utiliza la empresa?

- a) Página web
- b) Correo electrónico
- c) Redes sociales, ¿Cuáles?

15. ¿Cuál fue el principal uso que la empresa le dio a los medios digitales?

- a) Contacto con los clientes
- b) Promoción y publicidad
- c) Catálogos de productos
- d) Interacción en redes sociales (WhatsApp, Facebook, Instagram, Tik tok, Twitter, Youtube)
- e) e) Interacción en correo electrónico o página web

OTROS AGENTES

16. ¿La empresa utilizó la asociación o el apoyo con otras empresas?

17. ¿Hubo algún apoyo entre colegas?

18. ¿Apoyo familiar?

19. ¿Quién o quiénes fueron los encargados del desarrollo e implementación de las estrategias?

20. Además de las estrategias anteriores, ¿Desea comentar alguna otra situación generada en su empresa ante la pandemia y en su caso que repercusión ha tenido o como la ha enfrentado?