



EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPyMES DEL ESTADO DE PUEBLA

MARÍA DE LOURDES ROSAS-LÓPEZ
DANIA PAULINA OSORIO CALVO
Coordinadoras



EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19
EN LAS MIPyMES DEL ESTADO DE PUEBLA

EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPyMES DEL ESTADO DE PUEBLA

MARÍA DE LOURDES ROSAS-LÓPEZ
DANIA PAULINA OSORIO CALVO
Coordinadoras



Primera edición 2023

María de Lourdes Rosas-López y Dania Paulina Osorio Calvo (Coords.)
El impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 en las MIPyMES del Estado de Puebla, México: LAMBDA, 2023.
286 p. 23 x 16 cm

ISBN: 978-607-69581-4-8 (Versión impresa)

ISBN: 978-607-69581-5-5 (Versión digital)

© LAMBDA Editorial

© Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

© María de Lourdes Rosas-López y Dania Paulina Osorio Calvo (Coords.)

LAMBDA Editorial
Av. Pirineos 250, int. 102
Santa Cruz Atoyac
Alcaldía Benito Juárez
03310 Ciudad de México
Tel. 5636453422
contacto@lambdaeditorial.com
www.lambdaeditorial.com

La investigación para realizar este libro fue financiada por el Fondo de Investigación de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Esta obra fue sometida a un riguroso proceso de dictaminación por pares académicos siguiendo el método de doble ciego. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de esta obra por cualquier medio o procedimiento, sin autorización escrita o expresa por la editorial.

Hecho e impreso en México – *Printed and made in Mexico*

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19: EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN LAS REGIONES DE PUEBLA	11
<i>María de Lourdes Rosas-Lopez</i>	
<i>Dania Paulina Osorio Calvo</i>	
<i>José Luis Ávila Valdez</i>	
2. REGIÓN NORORIENTAL	83
<i>María de Lourdes Ruiz Tejeda</i>	
<i>Patricia Leonor Tejeda Polo</i>	
<i>Luisa Angélica Viñas Meza</i>	
3. REGIÓN VALLE DE SERDÁN	103
<i>Elvia Gallardo García</i>	
<i>María Blanca Martínez Barajas</i>	
<i>Arhiadna Jocelyn Vázquez Sánchez</i>	
4. REGIÓN ANGELÓPOLIS	133
<i>María de Lourdes Rosas-López</i>	
<i>Dania Paulina Osorio Calvo</i>	

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS	181
<i>Janet Merino Viazcán</i>	
<i>Nathaly Solano Palapa</i>	
<i>Juan Felipe Leyva Rodríguez</i>	
6. REGIÓN MIXTECA	211
<i>Adalit Arias Aragón</i>	
<i>Rosario Mejía Ramírez</i>	
<i>Narciso Luna Esquivel</i>	
<i>Carlos Alberto Rodríguez de Dios</i>	
7. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y COMERCIOS EN LA REGIÓN TEHUACÁN Y SIERRA NEGRA	231
<i>Brenda Alejandrina Bravo Rivera[†]</i>	
<i>Óscar Omar Hernández García</i>	
8. MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS Y EMPRESAS DE TEHUACÁN	249
<i>Miguel Antonio Mascarúa Alcázar</i>	
<i>Jesús Andrés Arzola Flores</i>	
<i>Cristina Rodríguez Suárez</i>	
<i>Angélica Belén Ruíz Contreras</i>	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA TOMADORES DE DECI- SIONES	267
<i>María de Lourdes Rosas-López</i>	
<i>Dania Paulina Osorio Calvo</i>	

INTRODUCCIÓN

Cuando los gobiernos nacionales y locales dieron a conocer las medidas sanitarias para regular las actividades de las empresas y los comercios por la emergencia de COVID-19, respondían buscando preservar la vida de la población ante una pandemia con impacto global sin precedentes. El gobierno nacional mexicano y el local del Estado de Puebla observaron este comportamiento hacia las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), aunado a escasos apoyos a las mismas. El sector de los dueños de estas unidades económicas esperaba del gobierno nacional y local una estrategia con un paquete de apoyos importantes impactando en la disponibilidad de recursos económicos, en reducciones y eliminaciones de impuestos, en disminuciones de pagos de suministro de agua, electricidad, etc. Al mismo tiempo, las MIPyMES mostraron adaptación, dinamismo y resiliencia con innovación, para hacer frente a la crisis sanitaria.

Preocupados por los efectos de la pandemia en el sector de las MIPyMES y considerando que la dinámica de la globalización cada vez más nos va a conducir a experimentar escenarios semejantes, nos propusimos analizar lo que estaba sucediendo desde la evaluación de los dueños, administradores o encargados de estos negocios y empresas. Este trabajo de investigación inició los primeros días de mayo de 2020, tiempos en los que trabajábamos desde casa, pues la Secretaría de Educación Pública en México había emitido un Acuerdo en el que se estableció la suspensión de clases presenciales a partir del 23 de marzo. En estas condiciones, nos reunimos virtualmente Alfonso Mendoza Velázquez y Herberto Rodríguez Regordosa (profesores investigadores de la Facultad de Economía), Dania Paulina Osorio Calvo (entonces, estudiante de la licenciatura en Ciencias Políticas) y María de Lourdes Rosas López (profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Políticas y Gobierno) para plantear la realización en línea de un cuestionario en la zona metropolitana de Puebla. El producto fue la Encuesta “El impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 en la

zona metropolitana del Estado de Puebla” (ICOVID-PUE), cuyo propósito se estableció de la siguiente forma: estimar el impacto económico de las medidas sanitarias por COVID-19 en las MIPyMES de la zona metropolitana de Puebla (municipios de Puebla, San Andrés Cholula, San Pedro Cholula y Cuautlancingo), registrar las estrategias para amortiguar los efectos negativos y evaluar el manejo de la crisis y la confianza en el Presidente de México. Lamentablemente el cuestionario solo pudo aplicarse en una ocasión, del 6 al 11 de junio de 2020, cuyos resultados presentamos el 23 de julio empleando redes sociales de la agencia de noticias UPRESS de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Debido a que los resultados de la ICOVID-PUE expresaban la difícil situación de las MIPyMES y sus peticiones a los gobiernos, decidimos continuar con la investigación empleando una metodología de casos y ampliar el proyecto a todo el Estado de Puebla. Para ello, determinamos trabajar por regiones, buscando profesores investigadores en las mismas, interesados en sumarse al proyecto. Consideramos que los colegas que residen en las regiones socioeconómicas de Puebla son quienes mejor conocen la realidad económica; al estar trabajando en universidades y en áreas empresariales y de negocios, tienen los conocimientos para la investigación sobre las MIPyMES; además, cuando se inició este proyecto estatal, vivíamos una apertura parcial de actividades laborales y los colegas residentes en las regiones eran quienes mejor podían adaptarse a este factor contextual para la investigación.

De tal forma, el presente documento es producto de una investigación cuya etapa de trabajo en campo inició en octubre de 2021 y el objetivo general fue conocer en las MIPyMES del Estado de Puebla el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19, a 19 meses de su implementación, a través del estudio de casos con representatividad intencional regional, por sector de actividad predominante en el Estado de Puebla y tamaño, para registrar sus estrategias de adaptación, sus requerimientos y sus áreas de oportunidad, de forma que pudiéramos obtener las mejores experiencias que sirvan al sector de las MIPyMES y recomendaciones de políticas económicas para el gobierno del Estado de Puebla en futuras crisis de salud globales que afecten el sector de los micro, pequeños y medianos comercios y empresas. Los objetivos específicos fueron los siguientes: 1) Examinar desde las experiencias de los dueños, gerentes, administradores o encargados de las unidades económicas, los problemas que han vivido

INTRODUCCIÓN

a 19 meses de la pandemia, así como las estrategias para enfrentarlos. 2) Conocer los factores vinculados a los tres tipos de comportamiento de las MIPyMES: crecer, mantenerse en el mercado o sobrevivir, desde marzo de 2020 hasta octubre de 2021, así como las unidades económicas que los presentaron. 3) Generar recomendaciones para los gobiernos y cámaras que agrupan y representan a las MIPyMES de forma que puedan apoyarlas en circunstancias semejantes en el futuro.

Como ya señalamos, empleamos una metodología de casos, trabajando con las regiones socioeconómicas tradicionales en el Estado de Puebla, establecidas en 1986. A continuación indicamos las regiones y las instituciones de educación superior que se responsabilizaron de la investigación en cada una de las mismas: Nororiental, Instituto Tecnológico Superior de Teziutlán; Valle de Serdán, Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Serdán; Angelópolis, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Campus Puebla; Valle de Atlixco e Izúcar de Matamoros, Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros; Mixteca, Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio; en la región Tehuacán y Sierra Negra se sumaron dos equipos de distintas instituciones: de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Campus Tehuacán, quienes se enfocaron en pequeñas y medianas empresas; y de la Universidad Tecnológica de Tehuacán, quienes trabajaron con micro y pequeños negocios y empresas de Tehuacán. Nuestra investigación documentó 110 casos en archivo de audio, que corresponden a las entrevistas realizadas, las cuales fueron de tipo semiestructurado. En el análisis de las entrevistas se buscó encontrar patrones y comportamientos excepcionales, información con la que se elaboraron los reportes regionales, que corresponden a cada uno de los capítulos de este libro y aparecen en el orden que mencionamos las regiones incluidas. Finalmente, este trabajo contiene un último capítulo de conclusiones y recomendaciones para tomadores de decisiones y para quienes influyen en las decisiones de estos. Consideramos que es fundamental no solo incluir a los gobiernos, sino a las instituciones que representan a las MIPyMES, pues estas pueden funcionar en red captando las necesidades de sus agremiados, capacitándolos, compartiendo sus prácticas exitosas y no exitosas y funcionando como vínculo con los gobiernos, tanto en tiempos críticos por emergencias sanitarias, en periodos de recuperación, como de forma permanente.

Este libro es fruto de un esfuerzo de investigadores académicos de las distintas regiones socioeconómicas del Estado de Puebla, quienes integramos a algunos de nuestros estudiantes en la labor investigativa y en circunstancias desfavorables decidimos continuar con nuestra labor profesional. Agradecemos el apoyo del Fondo de Investigación de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla y el soporte de las distintas instituciones de educación superior a las que estamos adscritos los profesores investigadores que colaboramos en este trabajo. En el proceso final, cuando este documento ya se encontraba en la editorial, la coordinadora de la investigación en la región Tehuacán y Sierra Negra, enfocada en pequeñas y medianas empresas y comercios, Brenda Alejandrina Bravo Rivera, falleció; se queda con nosotros su responsabilidad, su excelente actitud, su compromiso y el producto que generó en la investigación –junto con Óscar Omar Hernández García– a pesar de lidiar con una enfermedad muy complicada.

En esta investigación pudimos percatarnos de la oportunidad que tiene el investigador para captar la voz de los protagonistas de los hechos, así como de la necesidad de los mismos protagonistas de hacerse escuchar. Este trabajo refleja el esfuerzo en tiempos adversos de profesores investigadores y de estudiantes formándose en investigación, en las distintas regiones socioeconómicas de Puebla, quienes a través de nuestro trabajo pudimos ver la necesidad de apoyar la profesionalización de la investigación; de recibir recursos tecnológicos y económicos, apoyo para capacitación y logística, etc.; y de trabajar en red para fortalecer el talento humano y extender los alcances geográficos y temporales de nuestras investigaciones.

MARÍA DE LOURDES ROSAS-LÓPEZ
DANIA PAULINA OSORIO CALVO

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19: EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN LAS REGIONES DE PUEBLA

MARÍA DE LOURDES ROSAS-LÓPEZ¹

DANIA PAULINA OSORIO CALVO²

JOSÉ LUIS ÁVILA VALDEZ³

INTRODUCCIÓN

La crisis del COVID-19 causó grandes trastornos y las economías de todo el mundo han resultado afectadas por sus impactos. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las MIPyMES representan a nivel mundial el 90% de las empresas, entre el 60% y el 70% del empleo y el 50% del PIB (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2022). El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) elaboró el Estudio sobre *Demografía de los Negocios* para conocer cuántos negocios nacieron, sobrevivieron y murieron, así como el impacto de estas situaciones en el empleo. Desde la pandemia por COVID-19 se ha elaborado en dos ocasiones: la primera en 2020 (INEGI, 2021a, en adelan-

-
- 1 Profesora investigadora del Decanato de Ciencias Humanas y Sociales, de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Autor de correspondencia: mariadelourdes.rosas01@upaep.mx.
 - 2 Licenciada en Ciencias Políticas, egresada de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
 - 3 Profesor investigador del Decanato de Ingenierías, de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

te EDN 2020) abarcando los periodos de enero a diciembre de 2019 y de enero a septiembre de 2020; y el segundo estudio se realizó de octubre de 2020 a julio de 2021 (INEGI, 2022; en adelante EDN 2021). En el periodo abarcado por el EDN 2020, se indica que en mayo de 2019 había 4,857,007 establecimientos, nacieron 619,443 unidades económicas y murieron 1,010,857. A septiembre de 2020, había 4,465,593 comercios y empresas. El saldo era de -391,414, los cuales constituyeron 8.1% del total. En el Estado de Puebla, el porcentaje de muertes de establecimientos fue de 21.04. En este mismo periodo, se perdieron 2,885,162 empleos, que constituyen 19.68% de los empleos captados en mayo de 2019 por el Censo Económico de ese año. En la entidad poblana, la pérdida de empleos fue de 12.19%. Los ingresos mensuales promedio, de abril a mayo de 2020 descendieron a nivel nacional 28.38%; aunque en Puebla, cayeron 45.64% (EDN 2020).

El EDN 2021 señala la pérdida de 788,174 unidades económicas en México, que corresponden a 8.2%. Por tamaño, los establecimientos que experimentaron mayores pérdidas fueron los pequeños y medianos, ya que tuvieron una caída de 14.59%; mientras que de los micro, vimos desaparecer 7.94% de las unidades económicas. En Puebla el porcentaje de muertes de establecimientos fue de 36.61. A nivel nacional, en este periodo se perdieron 26.83% de los empleos y nacieron 16.86%, es decir hubo un saldo negativo de 9.97% (EDN 2021). En el Estado de Puebla, desde septiembre de 2019 a julio de 2021, se perdieron 29.10% de los empleos y nacieron 26.15%, resultando en saldo negativo de 2.94% (INEGI, 2021b). El IMSS en el Estado de Puebla reportó la pérdida de más de 4,000 empleos, solamente de noviembre a diciembre de 2021 (Sistema Estatal de Información et al., 2021). Los principales problemas reportados por las PyMES según el Censo Económico 2019 son la inseguridad pública (43.4%); los altos gastos en pago de servicios como luz, agua y telefonía (28.9%); los altos impuestos (28.3%); el exceso de trámites gubernamentales para operar (18.3%); y los altos costos de materias primas, insumos o mercancías comercializadas (18.1%) (EDN 2021).

A partir de marzo de 2020 las MIPYMES en México se enfrentaron a desafíos y tuvieron que adoptar las medidas sanitarias implementadas para hacer frente a la pandemia por COVID-19. El Estado de Puebla es la cuarta entidad federativa con más establecimientos en México⁴ (INEGI,

4 En primer lugar, se encuentra el Estado de México, le sigue Ciudad de México y en

2019). Al responder a la crisis, los gobiernos deberían tener en cuenta la contribución de las MIPyMES y su potencial, así como sus impactos en los trabajadores y sus familias. En este documento queremos darle valor a las micro, pequeñas y medianas empresas y negocios en tiempos críticos por emergencias sanitarias globales. Nos interesa ver los aciertos, tanto de las MIPyMES como del gobierno y qué áreas de oportunidad existieron, para obtener recomendaciones para el futuro. Debido a que este capítulo es el introductorio de la obra, tiene cuatro apartados, en el primero se presentan las medidas sanitarias con incidencia en las MIPyMES en México y en el Estado de Puebla, incluyendo la normatividad federal y estatal; posteriormente, los apoyos gubernamentales federales y estatales, dados a los comercios y empresas; en seguida, las mediciones de los efectos de las medidas sanitarias por COVID-19 en las MIPyMES a nivel nacional y en la zona metropolitana de Puebla; finalizamos con la presentación del proyecto de investigación que emplea una metodología cualitativa y cuyos resultados conforman este libro.

1. PRIMERAS MEDIDAS SANITARIAS Y APOYOS CON INCIDENCIA EN LAS MIPYMES EN MÉXICO Y EN EL ESTADO DE PUEBLA

El 31 de diciembre de 2019 la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) comunicó la presencia de un grupo de personas con neumonía con etiología desconocida. Nueve días después, el Centro Chino para el Control y la Prevención de Enfermedades indicó que la causa era un nuevo coronavirus: 2019-nCov. Después de que el volumen de casos en China llegó a 9,700 y de que 19 países confirmaron 106 personas infectadas, el 30 de enero, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote como “una emergencia de salud pública de importancia internacional” (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020). El 11 de marzo la OMS afirmó que la COVID-19 puede ser definida como pandemia (OMS, 2020).

En México, el Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológica informó el 28 de febrero de 2020 la confirmación de los primeros casos de COVID-19, uno en Ciudad de México y el otro en el Estado de Sinaloa, ambas personas contagiadas habían viajado a la región de Lombardía, Ita-

tercer sitio se ubica Veracruz de Ignacio de la Llave (INEGI, 2019).

lia. En el Estado de Puebla, el 10 de marzo de 2020 la Secretaría de Salud (SSEP) anunció el primer caso positivo a SARS-CoV2, que correspondió a una persona italiana de sexo masculino de 47 años de edad que había llegado a la capital del Estado por motivos laborales con una empresa automotriz (Sistema Estatal de Información et al., 2021).

En conferencia de prensa nocturna del 11 de marzo de 2020, el Subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud el Dr. Hugo López Gatell, el Director General de Epidemiología el Dr. José Luis Alomía Zegarra y el Asesor Regional para Emergencias y Laboratorio de la Organización Panamericana de la Salud y la OMS residente en México el Dr. Jean-Marc Gabastou, hablaron sobre la emergencia de salud en el mundo y en México. El Dr. Alomía señaló que en México había 11 casos confirmados hasta el momento. El Dr. Gabastou habló sobre la declaratoria de pandemia realizada por la OMS, específicamente de la situación de más 100 países afectados, 5 continentes y 10 países con transmisión sostenida que los hacía potenciales portadores; la importancia de detectar casos y aislarlos para salvar vidas atendiéndolos oportunamente; la limitación de la transmisión de persona a persona; que se mantuvieran los servicios de salud para atender otras enfermedades no infecciosas; y la importancia de comunicar a la población en tiempo real la situación de los riesgos (Gobierno de México, 2020). Ante esta situación mundial, México emitió la normatividad federal, que a continuación presentamos en sus aspectos más sobresalientes vinculados con el funcionamiento de las MIPYMES.

1.1. NORMATIVIDAD FEDERAL

El 15 de marzo la Secretaría de Educación Pública emitió un Acuerdo, que fue publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) en el que se estableció la suspensión de clases del 23 de marzo al 17 de abril, en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás, para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública, a excepción del Instituto Politécnico Nacional. Además, del 17 al 23 de marzo debían evitar asistir a la escuela los alumnos que presentaran gripa, tos seca, dolor de cabeza y/o cuerpo cortado (DOF, 2020b).

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

El 24 de marzo, la Secretaría de Salud dio a conocer 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)”, señalando la obligatoriedad de las disposiciones establecidas en el acuerdo para los integrantes del Sistema Nacional de Salud, para las autoridades civiles y militares, los particulares y las entidades de los tres órdenes de gobierno. En el documento publicado en el DOF se precisan las medidas preventivas como las “intervenciones comunitarias definidas en la ‘Jornada Nacional de Sana Distancia’, que tienen como objetivo el distanciamiento social para la mitigación de la transmisión poblacional del virus SARS-CoV2 (COVID-19), disminuyendo así el número de contagios de persona a persona y por ende el de propagación de la enfermedad” (DOF, 2020c). Esta “Jornada Nacional de Sana Distancia” (JNSD) fue un Programa Federal anunciado por el Presidente de México el lunes 16 de marzo e inició el 23 de marzo. El Programa tuvo como propósito reducir al mínimo la cercanía física, buscando limitar las cadenas de contagio e incluyó cuatro tipos de medidas: 1) de higiene, como lavado de manos, etiqueta respiratoria, saludo a distancia y recuperación efectiva de la enfermedad en casa; 2) la suspensión temporal de actividades no esenciales de los sectores público, social y privado; 3) la reprogramación de eventos de concentración masiva, es decir, aquellos que congregaran a más de 5,000 personas; y 4) la protección y cuidado de personas adultas mayores.

La JNSD se oficializó por Decreto del 27 de marzo, dicho decreto estuvo acompañado por dos Acuerdos emitidos por la Secretaría de Salud. El primero se comunicó el 30 de marzo y en él se hace la declaratoria de emergencia sanitaria; el segundo, se publicó el 31 de marzo, y en este se indica la obligatoriedad de las siguientes medidas que a continuación presentamos como se publicaron:

- I. Se ordena la suspensión inmediata, del 30 de marzo al 30 de abril de 2020, de las actividades no esenciales.
- II. Solamente podrán continuar en funcionamiento las siguientes actividades, consideradas esenciales:
 - a. Las que son directamente necesarias para atender la emergencia sanitaria, como son las actividades laborales de la rama mé-

dica, paramédica, administrativa y de apoyo en todo el Sistema Nacional de Salud. También los que participan en su abasto, servicios y proveeduría, entre las que destacan el sector farmacéutico, tanto en su producción como en su distribución (farmacias); la manufactura de insumos, equipamiento médico y tecnologías para la atención de la salud; los involucrados en la disposición adecuada de los residuos peligrosos biológicos-infecciosos (RPBI), así como la limpieza y sanitización de las unidades médicas en los diferentes niveles de atención.

- b. Las involucradas en la seguridad pública y la protección ciudadana; en la defensa de la integridad y la soberanía nacionales; la procuración e impartición de justicia; así como la actividad legislativa en los niveles federal y estatal;
- c. Las de los sectores fundamentales de la economía: financieros, el de recaudación tributaria, distribución y venta de energéticos, gasolineras y gas, generación y distribución de agua potable, industria de alimentos y bebidas no alcohólicas, mercados de alimentos, supermercados, tiendas de autoservicio, abarrotes y venta de alimentos preparados; servicios de transporte de pasajeros y de carga; producción agrícola, pesquera y pecuaria, agroindustria, industria química, productos de limpieza; ferreterías, servicios de mensajería, guardias en labores de seguridad privada; guarderías y estancias infantiles, asilos y estancias para personas adultas mayores, refugios y centros de atención a mujeres víctimas de violencia, sus hijas e hijos; telecomunicaciones y medios de información; servicios privados de emergencia, servicios funerarios y de inhumación, servicios de almacenamiento y cadena de frío de insumos esenciales; logística (aeropuertos, puertos y ferrocarriles), así como actividades cuya suspensión pueda tener efectos irreversibles para su continuación.
- d. Las relacionadas directamente con la operación de los programas sociales del gobierno.
- e. Las necesarias para la conservación, mantenimiento y reparación de la infraestructura crítica que asegura la producción y distribución de servicios indispensables; a saber: agua potable, energía eléctrica, gas, petróleo, gasolina, turbosina, saneamiento básico,

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

transporte público, infraestructura hospitalaria y médica, entre otros más que pudieran listarse en esta categoría.

- III. En todos los lugares y recintos en los que se realizan las actividades definidas como esenciales, se deberán observar, de manera obligatoria, las siguientes prácticas:
 - a. No se podrán realizar reuniones o congregaciones de más de 50 personas.
 - b. Las personas deberán lavarse las manos frecuentemente.
 - c. Las personas deberán estornudar o toser aplicando la etiqueta respiratoria (cubriendo nariz y boca con un pañuelo desechable o con el antebrazo).
 - d. No saludar de beso, de mano o abrazo (saludo a distancia).
 - e. Todas las demás medidas de sana distancia vigentes, emitidas por la Secretaría de Salud Federal.

- IV. Se exhorta a toda la población residente en el territorio mexicano, incluida la que arribe al mismo procedente del extranjero y que no participa en actividades laborales esenciales, a cumplir resguardo domiciliario corresponsable del 30 de marzo al 30 de abril de 2020. Se entiende como resguardo domiciliario corresponsable a la “limitación voluntaria de movilidad, permaneciendo en el domicilio particular o sitio distinto al espacio público, el mayor tiempo posible” (DOF, 2020d).

Este resguardo domiciliario o confinamiento se tuvo que prolongar porque la fase de transmisión comunitaria mostraba incremento, por ello el 21 de abril la Secretaría de salud publicó en el DOF un Acuerdo adicional para extender el Programa JNSD hasta el 30 de mayo (DOF, 2020f). Por lo tanto, si el Programa inició el 23 de marzo y concluyó el 30 de mayo a nivel nacional, estuvo vigente 10 semanas. Las actividades se reanudaron en junio a través de un sistema de semáforo que expresaba los resultados regionales de los análisis epidemiológicos.

1.2 NORMATIVIDAD ESTATAL

A nivel estatal, en el Periódico Oficial del Estado de Puebla (POEP) se publicó el 23 de marzo el Decreto sobre la clausura temporal de salas de cine, teatro y auditorios, gimnasios, centros deportivos y sociales, clubes de servicio, sociales y/o deportivos y baños públicos; se suspenden las actividades en casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, lugares de esparcimiento, exhibiciones, salones de fiesta, auditorios, piscinas, estadios y zoológicos. Se indica que se deben evitar concentraciones de más de 100 personas. Se cancelan eventos masivos. Se pide a los negocios particulares limitar su capacidad a 50% y que garanticen la distancia de las personas de 1.5 metros. A los restaurantes se les indica que deben colocar sus mesas a una distancia de 2 metros entre sí y proveer el servicio a domicilio. Se exhorta a los poblanos a mantener la “Sana Distancia” (1.5 metros de distancia entre personas) (POEP, 2020a). El 26 de marzo se publicó en el POEP un Acuerdo del Gobernador “por el que exhorta a los patrones o empleadores de las personas trabajadoras... a proporcionar la remuneración correspondiente por la relación laboral... durante el tiempo que dure la contingencia para evitar la propagación y contagio del virus COVID-19” (POEP, 2020b).

El 6 de abril el Secretario de Salud dio a conocer el Acuerdo “para el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Gobernador del Estado de Puebla, a través del Acuerdo de fecha veintitrés de marzo de dos mil veinte, con la finalidad de evitar la propagación y contagio del virus COVID-19” (Gobierno del Estado de Puebla, 2020). En el documento se indica que la Dirección de Protección contra Riesgos Sanitarios de los Servicios de Salud del Estado de Puebla se encargaría de vigilar que se cumplan las medidas sanitarias, en los siguientes establecimientos: salas de cine, gimnasios, centros deportivos y sociales, clubes de servicio, baños públicos, casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, salones de fiesta, piscinas y restaurantes.

El 16 de abril se publicó el Decreto del Gobernador sobre las obligaciones de los patrones o empleadores para determinar las medidas mínimas de seguridad sanitaria. El Decreto estableció que se debían proporcionar:

los insumos para evitar la cadena de contagios en los centros de trabajo, tomando medidas mínimas: la limpieza diaria, desinfección o sanitización de espacios, la ventilación adecuada y las demás emitidas por las autoridades competentes. En *mercados, supermercados, negocios de venta de productos de canasta básica, alimentos, instituciones de crédito que prestan servicios*

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

al público, materias primas, cafeterías, y en general venta de alimentos en el sitio o por entrega a domicilio y en cualquier tipo de establecimiento fijo o móvil que preste servicio de alimentos o bebidas, los prestadores de servicios antes de cada atención deberán aplicar gel con base de alcohol al 70% delante del cliente y siempre usar cubre bocas (POEP, 2020e).

El uso del cubrebocas y del gel alcoholado se estableció como obligatorio incluso para las entregas a domicilio. También se indicó la obligatoriedad del uso del cubrebocas para las personas que trabajaran en labores de limpieza y mantenimiento en fraccionamientos, condominios, en edificios públicos y privados y en la entrega de paquetería (POEP, 2020e).

El 17 de abril se publicaron un Acuerdo y un Decreto. El primero es una exhortación dirigida a los propietarios de escuelas particulares, el cual se enfoca en los siguientes tres aspectos: 1) “no cobrar o condonar las cuotas y/o colegiaturas a quienes sean los que hagan frente al pago de éstas y hayan sido despedidos de sus trabajos y que sea legalmente comprobable dentro de la temporalidad de esta pandemia”; 2) “realizar el cobro al 75% (setenta y cinco por ciento) de los montos establecidos como colegiatura al inicio del ciclo escolar, evitando el cobro de cuotas especiales o extraordinarias, así como el de intereses o recargos”; y 3) poner en práctica “un Sistema de pagos diferido a quienes no puedan pagar las colegiaturas durante el tiempo que dura la pandemia” (POEP, 2020f). Además, el Decreto prohibió la venta de bebidas alcohólicas abiertas y su consumo en el lugar de la venta, fuera de ellos o en la vía pública (POEP, 2020g).

El 1 de mayo el gobierno del Estado emitió un Decreto en el que “se suspende la venta de alimentos preparados y bebidas no alcohólicas en establecimientos fijos, durante el tiempo que dure la pandemia”, indicando que solo se puede realizar dicha venta “para llevar vía entrega en el lugar, y/o a domicilio”. Además, se obliga el uso de gel con base en alcohol al 70% de quien entrega los alimentos delante de la persona a la que entrega, así como de cubre bocas, cubierta facial, careta o mascarilla (POEP, 2020h).

El 22 de mayo publicó el Periódico Oficial del Estado de Puebla, el Decreto en el que se señala:

En la industria automotriz y en el sector de la construcción trabajan 159,942 personas, las que constituyen una fuerte movilidad humana con un riesgo exponencial de contagios y de muertes que desbordarían al sistema hospitalario de Puebla [por lo tanto] por estar en un grado de crecimiento de la pandemia, lo que indica máxima alerta, se declara que en el Estado de

Puebla no existen condiciones para reanudar actividades en las industrias automotriz y el ramo de la construcción (POEP, 2020i).

Este Decreto se reiteró por otro similar que se publicó el 12 de junio (POEP, 2020k). El 1 de junio se publica otro Decreto, en el cual se comunican para la educación básica, media superior y superior, lo siguiente: 1) Para la educación básica: se adelanta la conclusión administrativa del ciclo escolar 2019-2020, fijándola para el 19 de junio; el receso magisterial, del 22 de junio al 17 de julio; el inicio del ciclo escolar 2020-2021, el 20 de julio, fecha en la que docentes, personal administrativo y de apoyo se debían presentar a las escuelas a labores de limpieza de los inmuebles y a recibir capacitación; el inicio de clases del ciclo escolar 2020-2021, el 10 de agosto de 2020, fecha que se constituyó como la fase compensatoria o remedial, cuyo propósito era la nivelación de los aprendizajes. 2) Para la educación media superior y superior: para el ciclo escolar 2020-2021, se indicó que se tomarían en cuenta los lineamientos de la Secretaría de Educación Pública Federal (POEP, 2020j).

El 7 de agosto se publica el Decreto que establece “los lineamientos para la reapertura responsable, gradual, ordenada, cauta y condicionada de las actividades económicas, de recuperación del empleo y sociales en el Estado de Puebla, ante el escenario de alerta máxima que persiste respecto de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV2 (COVID-19).” En el Decreto se indica que todas las empresas deberán observar dos aspectos: a) Obedecer los Lineamientos Técnicos de Seguridad Sanitaria en el Entorno Laboral (publicados en <http://nuevanormalidad.gob.mx/>); b) Cumplir con una evaluación de riesgo particular y la validación de Protección Civil Estatal al Protocolo Interno de la Empresa, y contar con una carta de aprobación con código QR. Además, se dan indicaciones para los sectores de actividad, las cuales presentamos, como fueron publicadas:

1. Sector industria
 - Abren todas las industrias.
 - Trabaja a un 30% de su capacidad, dividida en turnos, dependiendo de la industria.
 - Para el primer turno, por ser hora pico, deberá facilitar transporte privado para sus trabajadores.
 - Turnos escalonados.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

- El personal que trabaje en servicios administrativos deberá hacerlo bajo trabajo en casa.
- Para la industria de la construcción se prohíbe el uso de camionetas de batea para transportar a su personal. Se deben buscar alternativas de transporte privado e incentivar otros medios de transporte como bicicletas. Se deben observar estrictos protocolos sanitarios y aforo reducido.

2. Sector comercio

- Domingos cerrados.
- No prestarán servicio a las personas que no porten cubre bocas.
- Pequeño comercio (de 1 a 10 empleados): Horario de las 10 a las 18 horas, de lunes a sábado, con aforo reducido.
- Tiendas departamentales: Horario de las 11 a las 19 horas, con aforo reducido al 30%.
- Centros comerciales:
 - Horario de las 11 a las 19 horas, con aforo reducido al 30%.
 - Se eliminarán áreas de descanso.
 - Las áreas de juegos infantiles deberán permanecer cerradas.
 - Los establecimientos de comida rápida con servicios sólo para llevar.
 - Restaurantes en el interior con servicio sólo para llevar o en terrazas.

3. Servicios

- Restaurantes y cafeterías:
 - Continúa servicio para llevar y a domicilio.
 - Aforo reducido al 30%, con servicio en el establecimiento sólo en terrazas, patios y mesas al aire libre, de lunes a sábado.
 - Horario máximo de cierre en servicios de mesa a las 21 horas.
- Negocios con menos de 15 empleados como loncherías, cocinas económicas, torterías y taquerías.
 - Podrán dar servicio en mesas con un aforo reducido al 30%.
 - Horario máximo de cierre en servicios de mesa a las 21 horas.
 - Estrictos protocolos sanitarios.
- Peluquerías, estéticas, barberías y spas.
 - Escalonamiento de entrada de personal.

- Aforo reducido al 30 %, con previa cita.
- Horario de las 11 a las 17 horas, de lunes a sábado.
- Servicios profesionales y administrativos.
 - Preferentemente trabajo en casa.
- Hospedaje turístico y de negocios.
 - Aforo reducido al 30%, regulando áreas comunes.
 - Servicio de restaurantes en terrazas y habitaciones.
 - Ecoturismo y recorridos panorámicos con aforo reducido.
 - Mercados de artesanías con aforo reducido (POEP, 2020l).

También se dieron indicaciones para casinos, gimnasios, albercas, clubes deportivos, parques, acuarios, zoológicos y centros religiosos. Se señaló que estos debían permanecer cerrados y/o suspendidos, así como salones de eventos especiales, servicios de banquetes, eventos deportivos no profesionales, conciertos, centros nocturnos, bares y cantinas, cines, balnearios, baños públicos, reuniones sociales de más de 10 personas, museos, Estrella de Puebla, Teleférico e Industria de Reuniones.

El 29 de septiembre de 2020 se publicó el Acuerdo del Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado que establece: “Que no obstante el anuncio que ha hecho la Federación de pasar a semáforo amarillo, en esta Entidad Federativa se reiteran y permanecen las medidas de prevención, de propagación y contagios del SARS-CoV2 (COVID-19) que ahora son aplicables en el Gobierno del Estado de Puebla” (POEP, 2020m). El 23 de octubre se publica un Decreto en el que se ratifican las “demás disposiciones contenidas en los diversos decretos y acuerdos que en la materia se han expedido por el Ejecutivo” para evitar el rebrote del virus (POEP, 2020n).

2. APOYOS GUBERNAMENTALES FEDERALES Y ESTATALES

2.1 APOYOS FEDERALES

2.1.1 PROGRAMA DE APOYO FINANCIERO A MICROEMPRESAS FAMILIARES

Fue publicado el 24 de abril de 2020 (DOF, 2020g), su objetivo es contribuir a la permanencia de los micronegocios durante la pandemia por COVID-19 y por lo tanto, al mantenimiento de los empleos que gene-

ran. Se enfoca en micronegocios del sector formal e informal ubicados en áreas urbanas y en las empresas con registro patronal en el Instituto Mexicano del Seguro Social que preservaron su plantilla laboral en 2020. El beneficio recibido es \$25,000.00 MN, los cuales deberían empezar a pagarse después del cuarto mes de haber recibido el dinero, en pagos mensuales de \$850.00 durante 33 reembolsos. Tiene dos modalidades:

a. Microempresa familiar

Para ser beneficiario de este programa se debe tener registro en el Censo del Bienestar⁵, ser mayor de edad, ser dueño de micronegocio no agropecuario con antigüedad mínima de 6 meses de operación, el negocio debe ubicarse en las zonas de cobertura del programa y contar con un local, establecimiento o instrumento de trabajo. El reembolso mensual del apoyo es de \$823.70.

b. Crédito Solidario a la Palabra

Este apoyo requiere que los negocios tengan registro vigente en el IMSS, acreditados como personas físicas o morales y que no hayan reducido su plantilla laboral ni los salarios a su personal durante 2020. El monto del reembolso mensual del apoyo depende del tamaño de las empresas, de forma que si estas tienen de 1 a 5 empleados la cantidad es de \$823.70; de 6 a 10, de \$835.00; de 11 a 50, de \$846.50; y más de 50, de \$869.60.

2.1.2 PROGRAMA DE MICROCRÉDITOS PARA EL BIENESTAR, DIFUNDIDO Y PROMOCIONADO COMO “TANDAS PARA EL BIENESTAR”

Este programa inició en 2019 y su objetivo es fomentar la consolidación de las actividades productivas de las personas pertenecientes a “los grupos más vulnerables en municipios y localidades con media, alta y muy alta marginación; altos índices de violencia o presencia indígena” (DOF, 2020a), dirigiéndose a dos tipos de beneficiarios: las personas que cuenten con un micro-

5 El Censo del Bienestar es una estrategia que tiene como propósito “verificar la información de los beneficiarios de los principales Programas Sociales vigentes en 2018, así como de procesamiento de solicitudes para las incorporaciones a los Programas Integrales para el Desarrollo, con el propósito de contar con un instrumento para la determinación e identificación de beneficiarios potenciales de los Programas Integrales para el Desarrollo” del gobierno de México (Gobierno de México, 2018).

negocio, a las que se les llama “Modalidad Consolidación”; y los jóvenes que han sido beneficiarios del Programa “Jóvenes Construyendo el Futuro” (JCF) y han egresado del mismo después de 12 meses y se interesan en iniciar un micronegocio, a los que en el programa se les llama “Modalidad Mes 13 JCF”. Las reglas de operación se publicaron el 27 de febrero de 2020.

El programa considera el acceso a apoyos mediante el financiamiento sin intereses. Se pueden tener hasta cuatro apoyos, con la condición que se debe liquidar el apoyo del que se goza para tener el siguiente; el primer apoyo es de \$6,000, el segundo de \$10,000, el tercero de \$15,000 y el cuarto de \$20,000. Las mensualidades para el reembolso de cualquiera de los apoyos son diez, todas del mismo monto, por ejemplo quienes tengan el primer apoyo pagarán mensualidades de \$600 (DOF, 2020a). El programa tuvo cambios durante el año 2020, publicados el 15 de abril (DOF, 2020e), el 11 de junio (DOF, 2020h) y el 22 de diciembre (DOF, 2020i). En los cambios se observa mayor impacto ampliando las zonas de cobertura y los meses de gracia (para el primer y segundo apoyos), incluyendo otros beneficios durante junio de 2020, así como eliminando estos en diciembre del mismo año, como puede observarse en la Tabla 1.

Tabla 1. *Fecha de publicación de los cambios del Programa de Microcréditos para el Bienestar durante 2020, zonas de cobertura, meses de gracia para el reembolso y otros beneficios*

Fecha de publicación de los cambios	Zonas de cobertura	Meses de gracia	Otros beneficios
27 de febrero	“Modalidad Consolidación”: 2,207 municipios y 2,401 localidades “Modalidad Mes 13 JCF”: Cobertura del Programa JCF	Uno	No
15 de abril	“Modalidad Consolidación”: 2,207 municipios y 2,401 localidades “Modalidad Mes 13 JCF”: Cobertura del Programa JCF	Primer y segundo apoyo: tres Tercero y cuarto apoyo: uno	No

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

11 de junio	Todos los municipios y demarcaciones territoriales de la República Mexicana	Primer y segundo apoyo: tres Tercero y cuarto apoyo: uno	Las personas con un primer apoyo vigente podrán suspender el pago de su reembolso hasta por tres meses.
22 de diciembre	Todos los municipios y demarcaciones territoriales de la República Mexicana	Primer y segundo apoyo: tres Tercero y cuarto apoyo: uno	No

Nota. Elaboración propia con información de DOF, 2020a; 2020e; 2020h; y 2020i.

2.1.3 CRÉDITOS EXISTENTES DIRIGIDOS A SEGMENTOS ESPECÍFICOS

- a. Financiamiento para mujeres empresarias de los sectores comercio, servicios o industria, de la Secretaría de Economía en colaboración con la banca de desarrollo (disponible a través de 9 bancos). El monto máximo es 5 millones de pesos, se paga en 36 meses para capital de trabajo y en 60 meses para activo fijo si la unidad económica pertenece al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) y la tasa de interés máxima es del 12% anual. Requisitos: tener al menos 2 años de actividad empresarial, aunque si operan bajo el RIF, solo deben tener 1 año de antigüedad; y la mujer debe ser la dueña o poseer al menos 51% de la unidad económica.
- b. Financiamiento para jóvenes empresarios (entre 18 y 36 años) con negocios en marcha (al menos 1 año de operación), de la Secretaría de Economía en colaboración con la banca de desarrollo (disponible a través de 6 bancos). El crédito para crecimiento es de hasta 300 mil pesos y se paga hasta en 36 meses si se dirige a capital y hasta en 60 meses, para activo fijo. El crédito Pyme Joven empresario, para consolidación, es de hasta 2.5 millones de pesos y se paga hasta en 60 meses, con un periodo de gracia de 3 meses.
- c. Financiamiento a fabricantes y demandantes de moldes, troqueles y herramientas en sectores automotriz, aeroespacial, eléctrico

co-electrónico, metalmecánico, textil, vestido y moda; y cuero y calzado. El financiamiento es de hasta 30 millones de pesos. Si el destino es para capital de trabajo, se debe liquidar en 36 meses, tiene tasa de interés de 13% anual fija; si es para activo fijo, se tiene hasta 84 meses para pagar el financiamiento, con tasa de interés de 9% anual fija (Heredia y Dini, 2021).

2.2 APOYOS ESTATALES

El 13 de abril de 2020, el Periódico Oficial del Estado de Puebla (POEP, 2020c) publicó la Resolución del Gobernador en la que se exime del pago de los siguientes impuestos estatales:

- a. Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal. Esta exención dio a las unidades económicas los siguientes apoyos:
 1. Liberó del impuesto a dos tipos de unidades económicas:
 - A las que tuvieran de 1 a 10 trabajadores las eximió del 100%, de abril a diciembre del ejercicio fiscal 2020.
 - A las que contarán en su nómina de 11 a 50 trabajadores las liberó del 50%, de abril a septiembre del ejercicio fiscal 2020.
 2. Eximió “del pago del 100% de recargos y actualización a los contribuyentes que emplean a más de cincuenta trabajadores, del impuesto que deben enterar en los meses de abril, mayo y junio del año en curso, debiendo presentar las declaraciones correspondientes en los meses de julio, agosto y septiembre de 2020, respectivamente”.
- b. Sobre Servicios de Hospedaje, 100% del pago en el periodo comprendido de abril a diciembre de 2020.
- c. Sobre la Realización de Juegos con Apuestas y Sorteos, 100% del pago en el periodo comprendido de abril a diciembre de 2020.

El 1 de junio de 2020 en la página del gobierno de México, se publicaron las “Medidas y programas para apoyar la población de la entidad federativa” de Puebla, específicamente medidas económicas (Gobierno de México, 2020), las cuales incluyen las arriba citadas, además:

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

- a. Programa Impulso Pymes, que otorga créditos de hasta 5 millones de pesos, pagado en un periodo máximo de 60 meses, con periodo de gracia de 6 meses y tasa de interés de 13.9%. Se requiere tener 16 años mínimo de antigüedad y cédula de validación del gobierno, la cual será enviada a los intermediarios financieros para la autorización del crédito.
- b. Programa Mujeres Empresarias. Consiste en un crédito de hasta 5 millones de pesos, que debe pagarse hasta en 36 meses para capital de trabajo y hasta en 60 meses para activos fijos. Para recibir el apoyo se debe ser mujer mayor de 18 años y tener al menos 2 años de actividad empresarial, aunque si operan bajo el RIF, solo deben tener 1 año de antigüedad; la mujer debe ser la dueña o poseer al menos 51% de la unidad económica; y en caso de personas morales, la Presidencia del Consejo de Administración debe ser ocupada por una mujer y/o la mayoría de los miembros del Consejo de Administración sean mujeres y/o el administrador único sea mujer. Los bancos que participan en este crédito son Afirme, Banorte, CitiBanamex, BBVA Bancomer, Santander y Banco del Bajío.
- c. Programa Jóvenes Empresarios, que permite obtener un crédito de hasta 2.5 millones de pesos, el cual se paga hasta en 60 meses, con periodo de gracia de 3 meses y una tasa de interés anual de 13.5%. Para solicitarlo se debe tener entre 18 y 35 años, tener una micro, pequeña o mediana empresa con al menos 1 año de antigüedad y tener un aval solidario. Los bancos que participan en este crédito son Afirme, Banorte, CitiBanamex, BBVA Bancomer, Santander y Banco del Bajío.

3. LOS EFECTOS DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPYMES EN MÉXICO Y EN PUEBLA

En este apartado emplearemos los resultados de dos encuestas, la primera con cobertura nacional, la “Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas en México” realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (ECOVID-IE); la segunda, la Encuesta “El impacto de las medidas sanitarias por COV-19 en la zona metropolitana del Estado de Puebla” llevada a cabo por la Facultad de Ciencias Políticas y

Gobierno y el Centro de Investigación e Inteligencia Económica, de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (ICOVID-PUE).

La ECOVID-IE tuvo como objetivo la generación de indicadores cualitativos sobre las afectaciones de la contingencia generada por COVID-19 en las empresas del país. La encuesta se llevó a cabo en tres rondas, con el propósito de analizar los cambios en los indicadores generados a partir de ella a lo largo del tiempo. El levantamiento de la información de la primera ronda se realizó del 7 de mayo al 12 de junio de 2020, aunque la información solicitada en el cuestionario hace referencia al mes de abril del mismo año y las expectativas hacen referencia a los próximos seis meses también del mismo año. El levantamiento de la información de la segunda ronda se llevó a cabo del 1 de septiembre al 16 de octubre de 2020; no obstante, la información recabada en esta ronda hace referencia al mes de agosto del mismo año, y las expectativas hacen referencia a los siguientes seis meses. Finalmente, el levantamiento de la información de la tercera ronda se hizo del 1 al 31 de marzo de 2021; sin embargo, la información recabada en esta ronda hace referencia al mes de febrero del mismo año y las expectativas, como en las dos rondas anteriores, también hacen referencia a los siguientes seis meses.

Respecto al tamaño de la empresa la ECOVID-IE proporciona resultados en tres estratos: micro, PyMES (pequeñas y medianas empresas) y grandes. Además, tuvo un marco de muestreo de 1,873,564 empresas. No obstante, los resultados que aquí se presentan se concentran solamente en los estratos micro y PyMES, que conjuntamente representan el 99.10% (1,856,671 empresas) del marco muestral global. La distribución de este nuevo universo de empresas, en las tres rondas del estudio es la siguiente: 93.1% son empresas micro (1,728,410) y 6.9% son unidades económicas medianas y pequeñas (128,261). Adicionalmente, en cada ronda se presentan los resultados a nivel MIPyMES.

El propósito de la ICOVID-PUE fue estimar el impacto económico de las medidas sanitarias por COVID-19 en las MIPyMES de la zona metropolitana de Puebla⁶ (municipios de Puebla, San Andrés Cholula, San Pedro Cholula y Cuautlancingo), registrar las estrategias para amortiguar los efectos negativos y evaluar el manejo de la crisis y la confianza en el Presidente de México. Para tal propósito, se dividió en cuatro apartados: cierre de empresas e incapacidad de empleados; cambios en los sistemas de venta y entrega y dificultades

6 En adelante siempre que citemos los resultados de la ICOVID-PUE, aunque solo mencionemos Puebla estaremos haciendo referencia a la zona metropolitana de Puebla, con los municipios que ya indicamos.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

enfrentadas; apoyos recibidos y requeridos y expectativas sobre el nivel de gobierno que debe apoyar al sector; y expectativas sobre la situación y confianza en el Presidente de México. La Encuesta fue contestada del 6 al 11 de junio, en formato electrónico por 111 dueños de MIPyMES en la zona metropolitana de Puebla. Para poder realizarla recibimos el apoyo del Consejo Coordinador Empresarial, quien la envió a sus miembros. Las condiciones de distanciamiento enfrentadas por la emergencia sanitaria impidieron presentar resultados de una muestra representativa, no obstante, la ICOVID-PUE ofrece información sobre el sector en los primeros 2 meses y medio posteriores a la implementación de las primeras medidas sanitarias.

3.1 PAROS TÉCNICOS Y CIERRES

A nivel nacional, el porcentaje de empresas que instrumentó paros técnicos o cierres temporales ante la contingencia fue disminuyendo a lo largo de cada una de las rondas. Si bien, más de la mitad de las empresas MIPyMES (59.7%) presentó paros técnicos o cierres temporales en la primera ronda, el porcentaje de estas empresas disminuyó a 23.2% en la segunda ronda y finalizó en 16.7% en la tercera ronda, ver Tabla 2. Un patrón semejante ocurrió tanto en empresas micro como en PyMES.

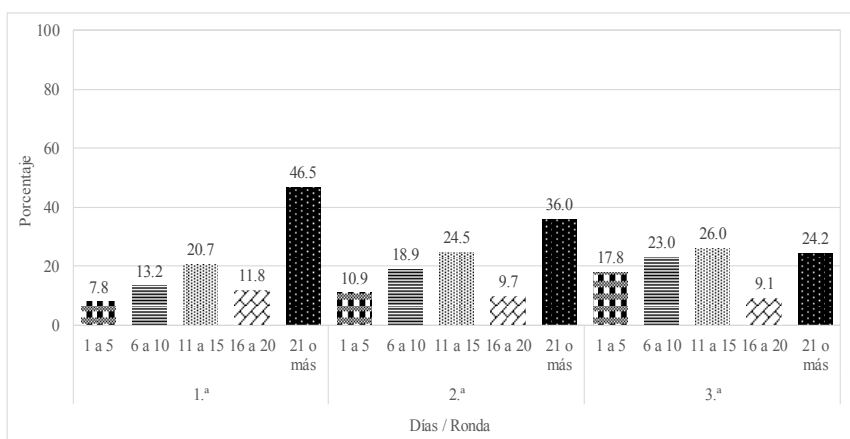
Tabla 2. *Empresas que presentaron paros técnicos o cierres temporales, a nivel nacional*

Ronda	Tamaño de empresa	Empresas	
		Total	Porcentaje
Primera	Micro	1,042,483	60.3
	PyMES	66,052	51.5
	MIPyMES	1,108,535	59.7
Segunda	Micro	411,711	23.8
	PyMES	18,799	14.7
	MIPyMES	430,510	23.2
Tercera	Micro	296,978	17.2
	PyMES	12,501	9.7
	MIPyMES	309,479	16.7

Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI

En las dos primeras rondas hubo un mayor porcentaje de empresas que tuvo paros técnicos o cierres temporales con duración de 21 o más días. A pesar de que en esta categoría de días se presentó el mayor porcentaje de empresas, este fue disminuyendo con el tiempo, pasando de un 46.5% en la primera ronda, a un 36.0% en la segunda ronda, y finalizando con un 24.2% en la tercera ronda (Figura 1). Cabe mencionar que en la tercera ronda el mayor porcentaje de empresas que tuvo paros técnicos o cierres temporales se concentró en la categoría de 11 a 15 días, con un 26.0%.

Figura 1. *Días de paro técnico o cierre temporal, a nivel nacional, MIPyMES*



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

En Puebla, el impacto de las medidas sanitarias por COVID llevó al cierre a 2 de cada 3 negocios, de acuerdo con la información obtenida en la Encuesta ICOVID-PUE. Los más afectados por el cierre fueron los micro y pequeños negocios o empresas, ya que, del total de unidades económicas en cada uno de estos tamaños de empresa, alrededor del 68.0% de ellas tuvo que cerrar sus puertas (Tabla 3).

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

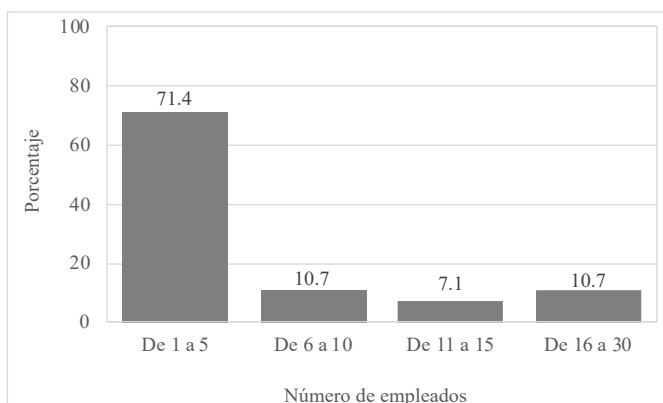
Tabla 3. *Tipo de negocio o empresa cerrada por las medidas sanitarias, en Puebla*

Tamaño del negocio o empresa	Negocio o empresa cerrada por las medidas sanitarias del COVID		Total
	No	Sí	
Micro	32.1% (17)	67.9% (36)	100% (53)
Pequeño	31.3% (15)	68.8% (33)	100% (48)
Mediano	50.5% (5)	50.0% (5)	100% (10)
Total	33.3% (37)	66.7% (74)	100% (111)

Nota. Entre paréntesis se encuentra el número de negocios o empresas. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

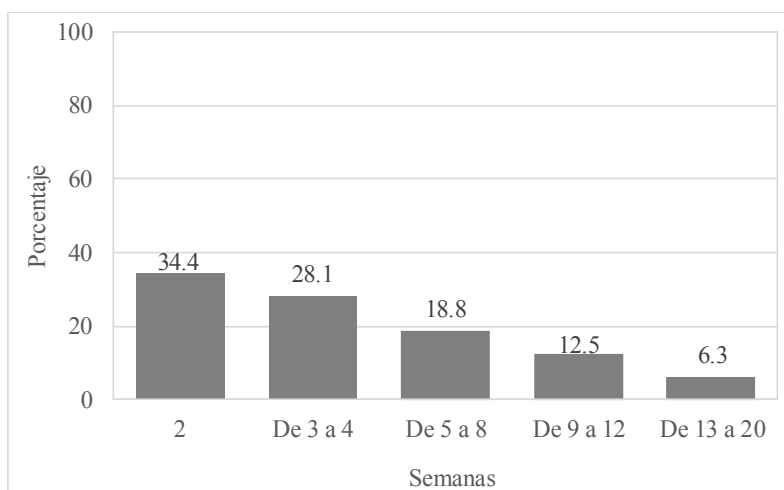
En Puebla, el 26% de las MIPYMES entrevistadas incapacitó empleados por enfermedades preexistentes (diabetes, hipertensión, obesidad), siendo el rango de 1 a 5 empleados incapacitados el más común (71.4%) (Figura 2). Las posibilidades de pagar a los empleados por incapacidad no incluyeron periodos de tiempo largos, ya que solo 12.5% pudieron cubrir de 9 a 12 semanas y apenas 6.3% de los entrevistados consideraron que era posible pagar de 13 a 20 semanas a sus empleados incapacitados (Figura 3).

Figura 2. *Número de empleados incapacitados por enfermedades preexistentes, en Puebla*



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

Figura 3. *Semanas que puede pagar por incapacidad, en la zona metropolitana de Puebla*



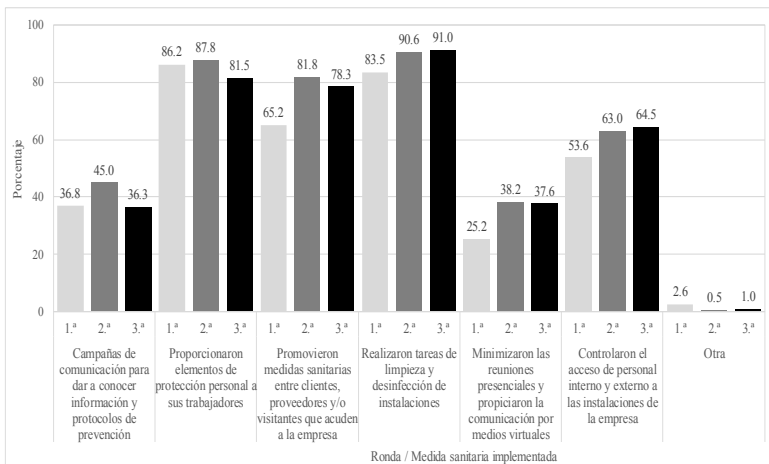
Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

3.2 MEDIDAS SANITARIAS LLEVADAS A CABO

En la Figura 4 se presentan los resultados a nivel nacional de las principales medidas sanitarias implementadas, por empresas MIPYMES. En la primera ronda destaca que el 86.2% de las empresas proporcionó elementos de protección personal a sus trabajadores. En la segunda ronda, la medida que sobresale del resto está relacionada con las tareas de limpieza y desinfección de instalaciones (90.6%). Un porcentaje similar (91.0%), en la tercera ronda, también implementó esta misma medida. Cabe resaltar, que a pesar de las circunstancias críticas de contingencia sanitaria que se vivía en el país, muy pocas empresas minimizaron las reuniones presenciales y propiciaron la comunicación por medios virtuales: ya que sólo el 25.2%, 38.2% y 37.6%, en cada una de las rondas, respectivamente, implementó esta medida.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Figura 4. *Medidas sanitarias implementadas, a nivel nacional, MIPyMES*

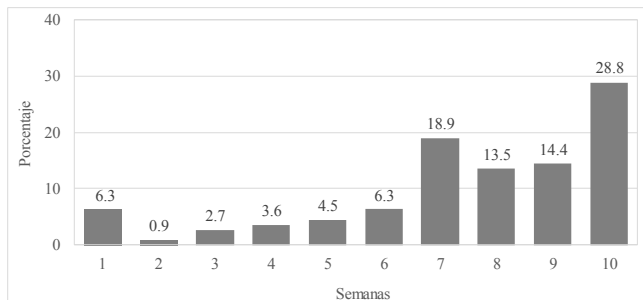


Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

3.3 CAÍDA EN LAS VENTAS

Los dueños de las MIPyMES en Puebla ubicaron en una escala del 1 al 10 el descenso en las ventas, siendo 1 un descenso mínimo y 10 un descenso máximo. De los resultados, es fundamental observar que el 75.6% de las empresas reportaron alguno de los cuatro valores más altos del descenso de caída de ventas, que corresponden a los valores del 7 al 10 de la escala utilizada. Incluso, debe destacarse que la máxima disminución en ventas reportadas (valor 10) concentró al 28.8% de las MIPyMES (Figura 5).

Figura 5. *Caída en las ventas, en la zona metropolitana de Puebla*



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

3.4 AFECTACIONES POR LA CONTINGENCIA

En la Tabla 4 se presenta la distribución a nivel nacional de las empresas que presentaron algún tipo de afectación. En ella se puede observar más del 85% de las MIPyMES, presentó algún tipo de afectación en las tres rondas. Este porcentaje es mucho mayor en la primera ronda (93.3%), ya que para la segunda ronda disminuyó considerablemente al pasar a 86.8%, y para la tercera ronda descendió a 85.6%. Este mismo patrón se observa tanto para empresas micro como PyMES.

Tabla 4. *Empresas que presentaron algún tipo de afectación, a nivel nacional*

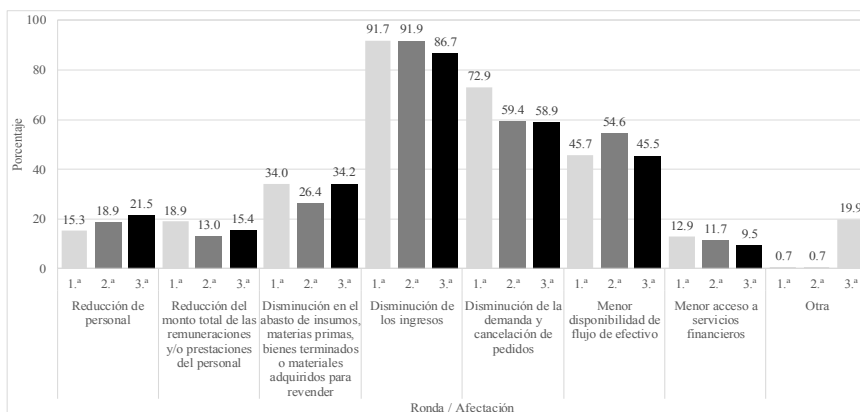
Ronda	Tamaño de empresa	Empresas	
		Total	Porcentaje
Primera	Micro	1,614,237	93.40%
	PyMES	117,964	92.00%
	MIPyMES	1,732,201	93.30%
Segunda	Micro	1,501,287	86.90%
	PyMES	110,647	86.30%
	MIPyMES	1,611,934	86.80%
Tercera	Micro	1,480,321	85.60%
	PyMES	108,713	84.80%
	MIPyMES	1,589,034	85.60%

Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

En la Figura 6 se presentan los resultados de MIPyMES de los principales tipos de afectación que han presentado las empresas a nivel nacional, los porcentajes están calculados respecto al total de empresas que presentaron algún tipo de afectación, de acuerdo a la Tabla 4. En las tres rondas, sobresale la afectación “disminución de los ingresos”, ya que un poco más del 91.0% de las empresas presentó esta afectación en la primera y segunda ronda, mientras que en la tercera ronda el porcentaje fue de 86.7%. Además, es importante destacar un punto positivo, que a pesar de la contingencia sanitaria, sólo el 15.3%, 18.9% y 21.5% de las empresas, en la primera, segunda y tercera ronda, respectivamente, presentó reducción de personal.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

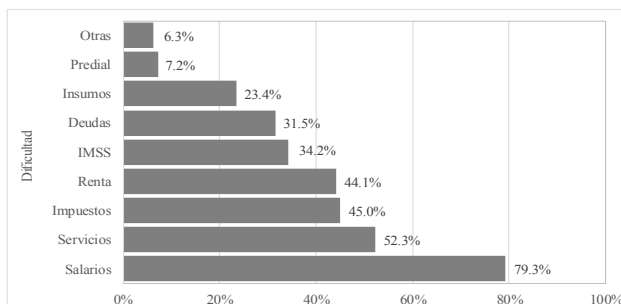
Figura 6. Tipo de afectación que han presentado las empresas, a nivel nacional, MIPyMES



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

Las cinco mayores dificultades en los pagos para los negocios y empresas en Puebla, en orden descendente fueron los salarios (79.3%); de servicios, tales como luz, teléfono, internet, agua (52.3%); de impuestos (45.0%); de renta por el inmueble ocupado (44.1%) y de las contribuciones al IMSS (34.2%). Pagar deudas contraídas con anterioridad fue mencionado por 3 de cada 10 de los empresarios de MIPyMES. Finalmente, se mencionó en orden de importancia descendente a las siguientes dificultades: pago de insumos, pago de predial y otras (Figura 7).

Figura 7. Las mayores dificultades observadas en los pagos que debían hacer las MIPyMES, en Puebla



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

3.5 ACCIONES OPERATIVAS INSTRUMENTADAS

En la Tabla 5 se presenta la distribución de las empresas que instrumentaron acciones operativas, a nivel nacional. Es importante destacar que hubo un ligero incremento en el porcentaje de MIPyMES que instrumentó alguna medida sanitaria entre las tres rondas, ya que el 59.9%, 62.3% y 67.3% de las empresas; en la primera, segunda y tercera ronda, respectivamente, instrumentó acciones operativas. De manera particular, este incremento estuvo más marcado en las empresas micro, al pasar de 58.9% en la primera ronda, a 61.5% en la segunda ronda y a 66.9% en la tercera ronda; mientras que este porcentaje se estabilizó en un poco más del 73.0% en las empresas PyMES, en las tres rondas.

Tabla 5. *Empresas que instrumentaron acciones operativas, a nivel nacional*

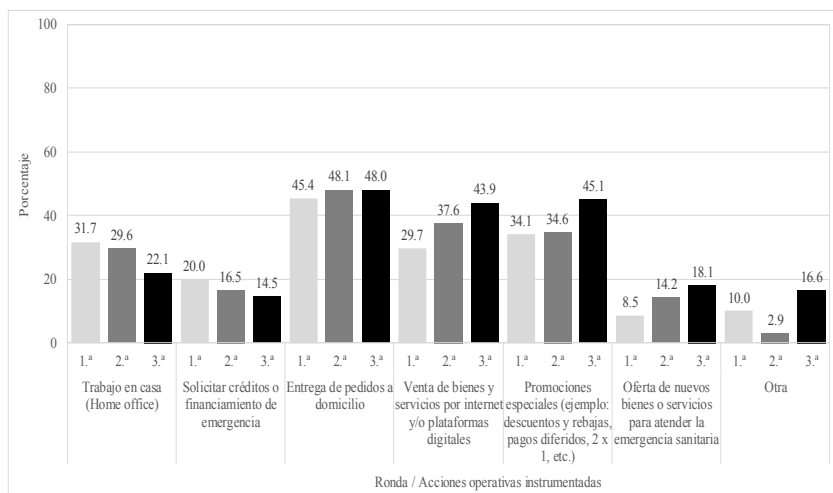
Ronda	Tamaño de empresa	Empresas	
		Total	Porcentaje
Primera	Micro	1,018,256	58.9
	PyMES	93,978	73.3
	MIPyMES	1,112,234	59.9
Segunda	Micro	1,062,471	61.5
	PyMES	94,799	73.9
	MIPyMES	1,157,270	62.3
Tercera	Micros	1,155,828	66.9
	PyMES	93,699	73.1
	MIPyMES	1,249,527	67.3

Nota: Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

En la Figura 8 se presentan los resultados de las principales acciones operativas instrumentadas en México por las MIPyMES; los porcentajes están calculados respecto al total de empresas que instrumentaron alguna acción operativa de acuerdo a la Tabla 5. La acción operativa instrumentada que más destaca en las tres rondas es la “entrega de pedidos a domicilio”, ya que un poco menos de la mitad de las empresas instrumentó esta acción operativa: con un 45.4%, 48.1% y 48.0%, en la primera, segunda y tercera ronda, respectivamente.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

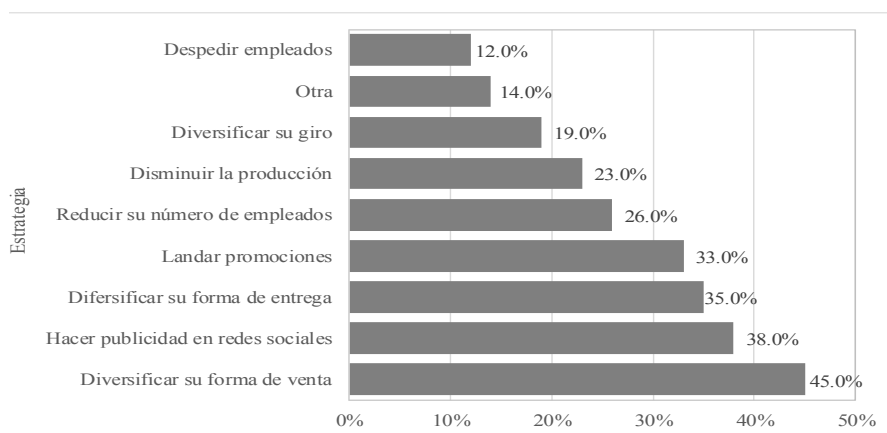
Figura 8. *Acciones operativas instrumentadas, a nivel nacional, MIPyMES*



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

En Puebla, 84.7% de las MIPyMES implementó estrategias para amortiguar los impactos de las medidas sanitarias. Las estrategias empleadas para tal propósito fueron varias, aunque destacan la diversificación de la forma de venta y de entrega (aunque de estas solo 11.0% vendió por internet; mientras que, en la forma de entrega, únicamente 41.0% empleó la modalidad a domicilio), la publicidad en redes sociales y el lanzamiento de promociones. Reducir el número de empleados se encontró en quinto lugar de importancia, empleada por 1 de cada 4 negocios o empresas. Disminuir la producción fue una estrategia a la que recurrieron 23.0% de las empresas, mientras que la diversificación del giro de productos y servicios ofrecidos fue la estrategia mencionada por 19.0% de las empresas. Despedir empleados fue la estrategia menos empleada, aunque estuvo presente en el 12.0% de las MIPyMES (Figura 9).

Figura 9. Las estrategias más empleadas para amortiguar los impactos, en Puebla



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

3.6 APOYOS RECIBIDOS

Como se observa en la Tabla 6, un porcentaje muy bajo de empresas a nivel nacional recibió algún tipo de apoyo por alguna instancia debido a la contingencia. En las MIPyMES, se observa en la primera ronda que solo el 7.8% de ellas lo recibió, mientras que en la segunda ronda este porcentaje pasó a 5.9%, y se redujo aún más al pasar a 3.8% en la tercera ronda. Un patrón semejante se observa tanto en empresas micro, como en PyMES.

Tabla 6
Empresas que recibieron algún tipo de apoyo, a nivel nacional

Ronda	Tamaño de empresa	Empresas	
		Total	Porcentaje
Primera	Micro	131,654	7.6
	PyMES	13,191	10.3
	MIPyMES	144,845	7.8

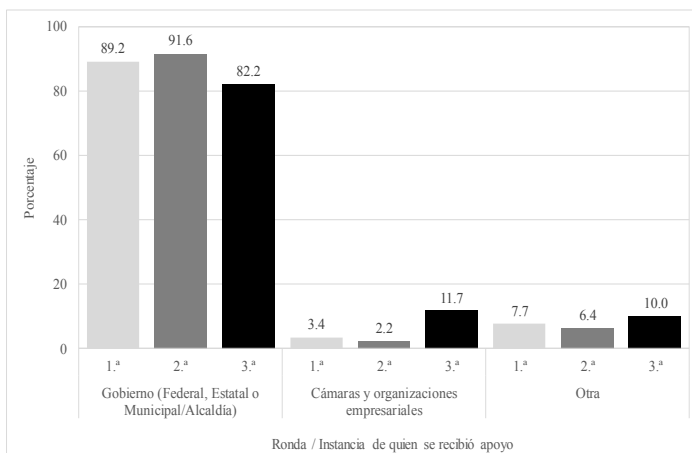
1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Segunda	Micro	98,964	5.7
	PyMES	9,723	7.6
	MIPyMES	108,687	5.9
Tercera	Micro	64,809	3.7
	PyMES	4,911	3.8
	MIPyMES	69,720	3.8

Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

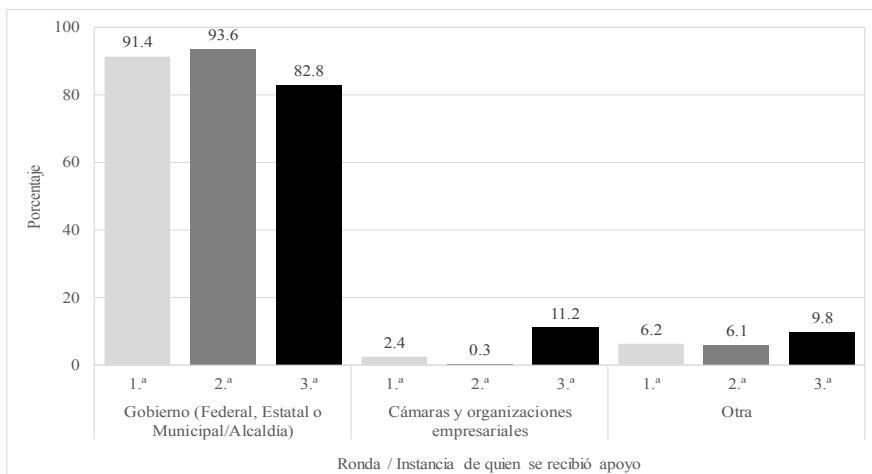
A nivel nacional, de las MIPyMES que recibieron algún tipo de apoyo por alguna instancia debido a la contingencia, más del 82% lo recibió del gobierno (federal, estatal o municipal/alcaldía) en las tres rondas (Figura 10). No obstante, hay una diferencia en el porcentaje de empresas que recibió apoyo de esta instancia entre empresas micro y PyMES: esta diferencia fue de 24.3%, 21.8% y 8.8%, en la primera, segunda y tercera ronda, respectivamente, a favor de las empresas micro. También destaca una pequeña diferencia en el porcentaje de empresas que recibió apoyo de las “cámaras y organizaciones empresariales” entre las empresas micro y PyMES; esta diferencia fue de 11.2%, 20.6% y 7.7%, en la primera, segunda y tercera ronda, respectivamente, a favor de las PyMES (Figura 11 y Figura 12).

Figura 10. Instancia de quien se recibió el apoyo por contingencia, a nivel nacional, MIPyMES



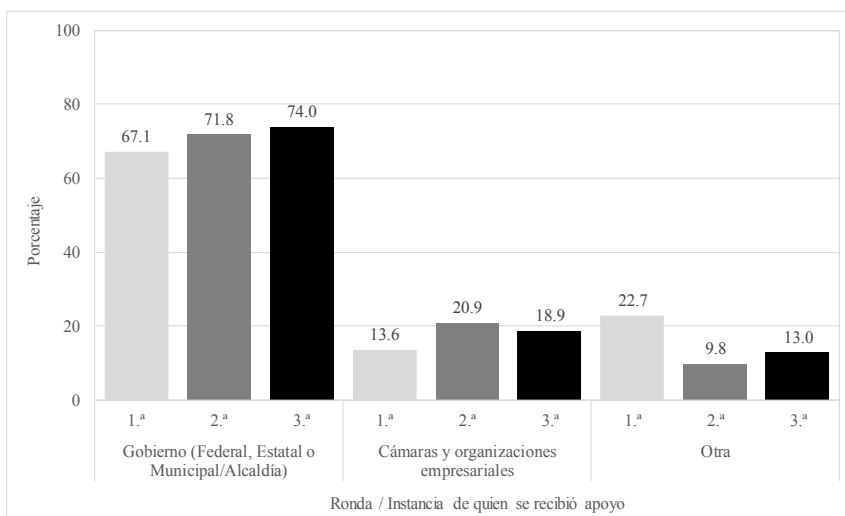
Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

Figura 11. *Instancia de quien se recibió el apoyo por contingencia, a nivel nacional, empresas micro*



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

Figura 12. *Instancia de quien se recibió el apoyo por contingencia, a nivel nacional, PyMES*

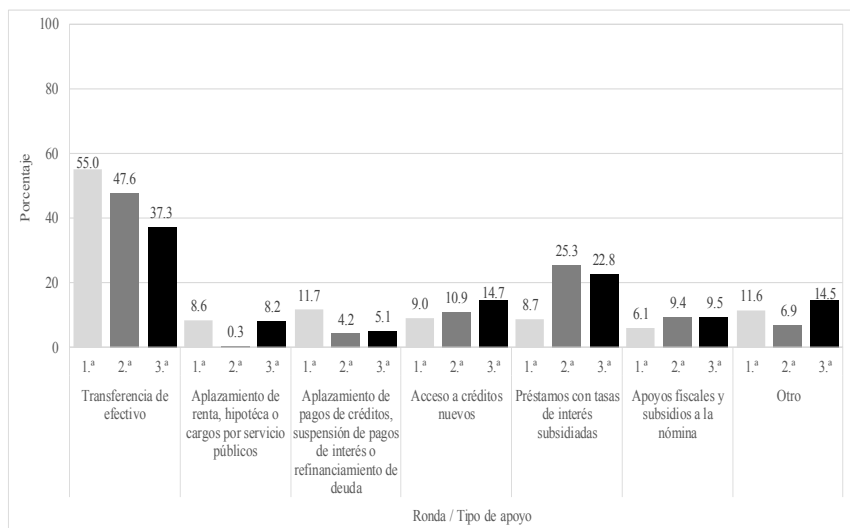


Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

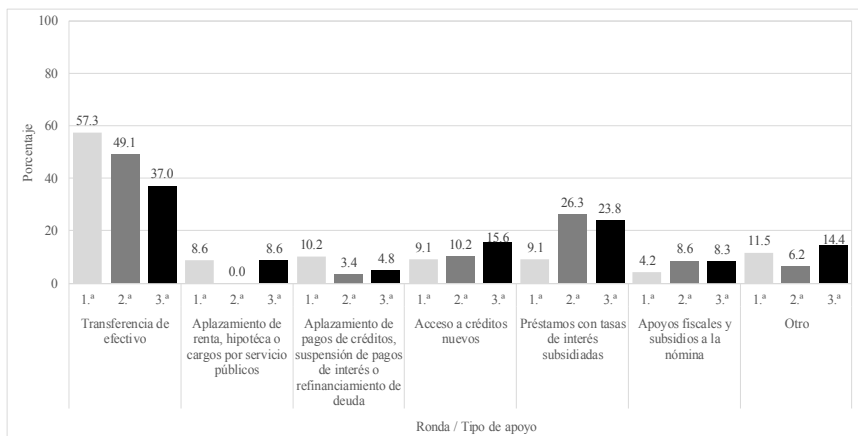
A nivel nacional, de las empresas MIPyMES que recibieron algún tipo de apoyo por alguna instancia debido a la contingencia, en las tres rondas destaca el apoyo recibido “transferencia de efectivo”, aunque este fue disminuyendo a lo largo del tiempo: en la primera ronda, un poco más de la mitad (55.0%) de las empresas recibió este tipo de apoyo; en la segunda ronda, fue un porcentaje ligeramente menor (47.6%), y ya para la tercera ronda, este porcentaje se redujo significativamente a 37.3% (Figura 13). Este mismo patrón se observa al comparar empresas micro con PyMES; no obstante, el porcentaje de empresas micro que recibió este apoyo es superior al porcentaje de empresas PyMES tanto en la primera como en la segunda ronda: siendo esta diferencia de 25.1 y 16.6, puntos porcentuales, respectivamente (Figura 14 y Figura 15).

Figura 13. *Tipo de apoyo que recibieron las empresas, a nivel nacional, MIPyMES*



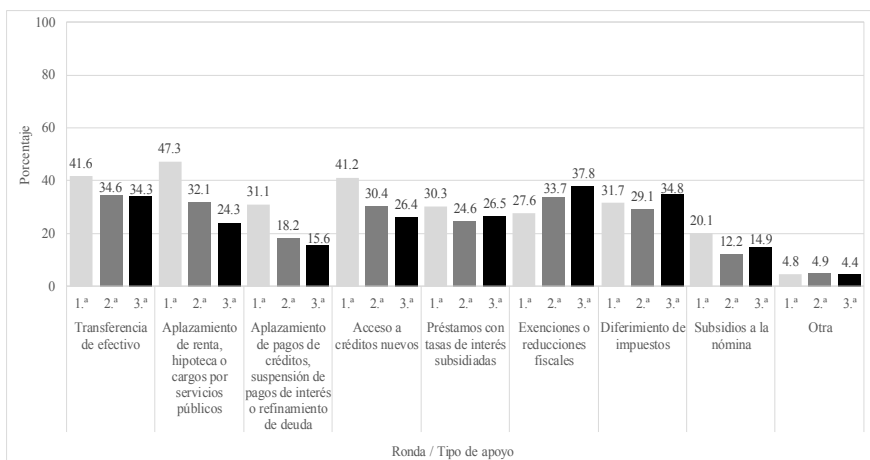
Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

Figura 14. Tipo de apoyo que recibieron las empresas, a nivel nacional, empresas micro



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

Figura 15. Tipo de apoyo que recibieron las empresas, a nivel nacional, PyMES



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

La ICOVID-PUE preguntó a los dueños de las MIPyMES si habían recibido algún descuento en pago de impuestos, servicios proporcionados por el gobierno o concesionados (tal es el caso del agua) o multas. De las

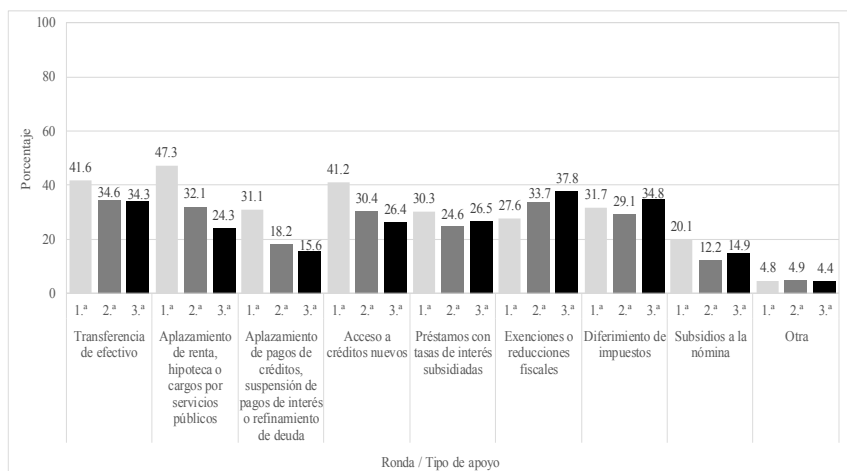
1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

unidades económicas, solo 9% manifestó haber recibido descuentos por pago exclusivamente de agua⁷. Mientras que 54% se benefició de descuentos de rentas por el inmueble donde operaban. La postergación del pago de créditos bancarios fue mencionada por 63.64% de los dueños de las MIPyMES. Solo 3 empresas dijeron haber recibido algún apoyo gubernamental a partir de que se pusieron en marcha las medidas sanitarias.

3.7 POLÍTICAS NECESARIAS DE APOYO A LAS EMPRESAS

En la Figura 16, en la primera ronda a nivel nacional, sobresale el tipo de apoyo “aplazamiento de renta, hipoteca o cargos por servicios públicos”, ya que el 47.3% de las MIPyMES lo consideró como más necesario como apoyo; en esta misma ronda, “la transferencia de efectivo” y el “acceso a créditos nuevos” fueron los segundos apoyos más manifestados por las MIPyMES como necesarios para ayudar a las mismas, con un 41.6% y 41.2%, respectivamente.

Figura 16. *Políticas necesarias de apoyo, a nivel nacional, MIPyMES*

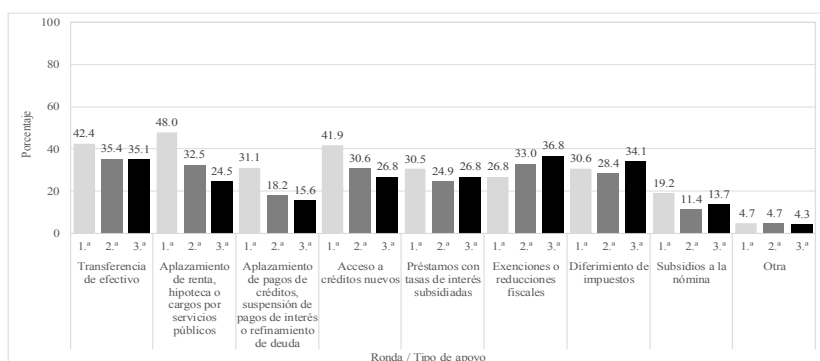


Nota: Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

7 La empresa Agua Puebla para Todos tiene a cargo la concesión para la prestación del servicio de agua potable en el municipio de Puebla y circunscripciones territoriales específicas de los municipios de Cuautlancingo, San Pedro Cholula, San Andrés Cholula y Amozoc.

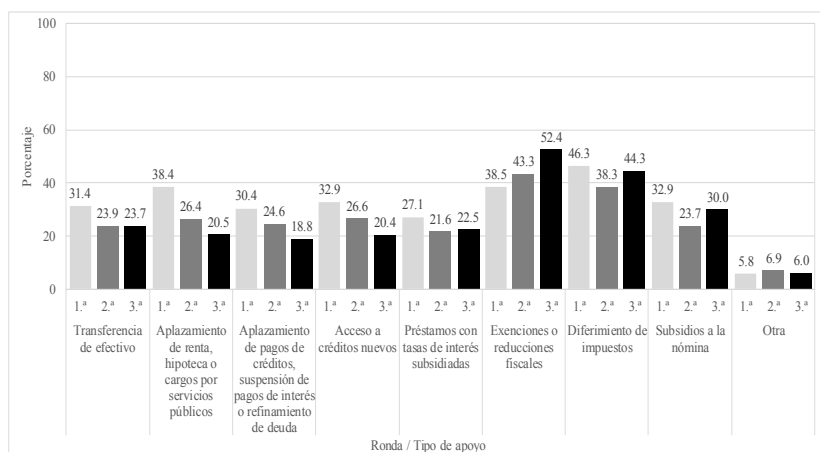
Respecto a las empresas micro, la distribución de los tipos de apoyo necesarios manifestados por las mismas (Figura 17), sigue el mismo patrón que las MIPyMES. Este patrón difiere un poco en las empresas PyMES (Figura 18), en donde en la primera ronda sobresalió el tipo de apoyo “diferimiento de impuestos” con un 46.3%; mientras que en las dos últimas rondas predominó el tipo de apoyo “exenciones o reducciones fiscales” como más necesario para apoyar a las empresas, con un 43.3% y 52.4%, en la segunda y tercera ronda, respectivamente.

Figura 17. Políticas necesarias de apoyo, a nivel nacional, empresas micro



Nota. Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

Figura 18. Políticas necesarias de apoyo, a nivel nacional, PyMES

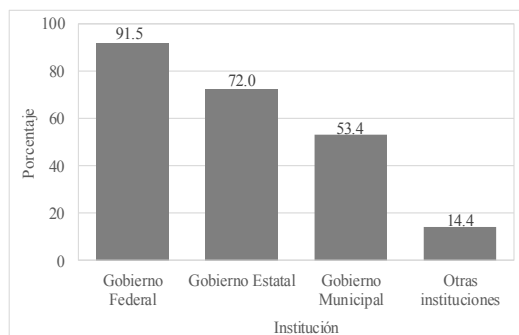


Nota: Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

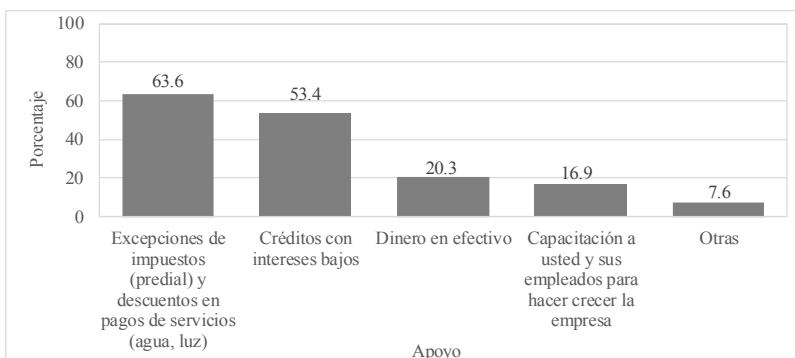
En Puebla, los dueños de negocios y empresas afirmaron que el gobierno, tanto a nivel federal, como estatal y municipal, debían generar estrategias de apoyo a este sector, aunque un mayor porcentaje consideró que el gobierno federal debía ejercer mayor responsabilidad (Figura 19). Los tipos de apoyos más requeridos por los dueños de las MIPYMES son exenciones de impuestos (63.6%) y créditos con intereses bajos (53.4%). En cuanto a dinero en efectivo, solo 20.3% de las empresas mencionaron requerirlo y 16.9% afirmó necesitar capacitación para sus empleados y para él mismo de forma que le permita hacer crecer su negocio (Figura 20).

Figura 19. *Quién debería apoyar a las MIPYMES ante esta situación por COVID, en Puebla*



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

Figura 20. *Apoyos requeridos, en Puebla*

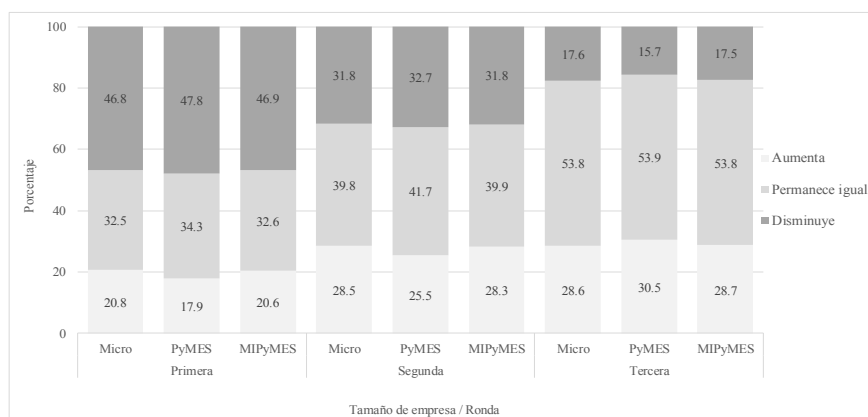


Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

3.8 EXPECTATIVAS SOBRE LA SITUACIÓN POR COVID-19

En la Figura 21 se presentan los resultados a nivel nacional acerca de las expectativas de las MIPyMES sobre la situación por COVID-19. Se observa que las expectativas negativas sobre el ingreso de las empresas fueron disminuyendo a lo largo del tiempo; pues en la primera ronda, casi la mitad de las empresas tenía una expectativa negativa, ya que el 46.9% de ellas consideró que sus ingresos disminuirían en los siguientes seis meses, respecto a los seis meses previos. Este porcentaje pasó a 31.8% para la segunda ronda y se redujo hasta 17.5% en la tercera ronda. Un comportamiento semejante ocurrió tanto en empresas micro como en PyMES. En contraste a lo anterior, tanto para MIPyMES como para empresas micro y PyMES, el porcentaje de ellas que consideró que sus ingresos permanecerían igual, fue incrementado conforme el tiempo, ya que en la primera ronda este porcentaje estuvo cerca del 33.0%, pasando a alrededor del 40.0% en la segunda ronda y aumentando a un poco más del 53.0% en la tercera ronda.

Figura 21. *Expectativas de ingresos, a nivel nacional, MIPyMES*



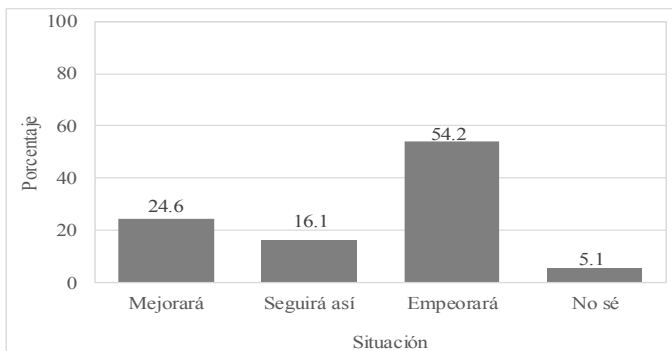
Nota: Elaboración propia con datos de la ECOVID-IE, INEGI.

En Puebla, las expectativas sobre la situación por el COVID-19 mostraron un porcentaje importante (54.2%) de los empresarios que pensaban que la situación empeoraría y 16.1% consideró que seguiría igual.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Apenas una cuarta parte de los informantes fue optimista al considerar que mejoraría (Figura 22).

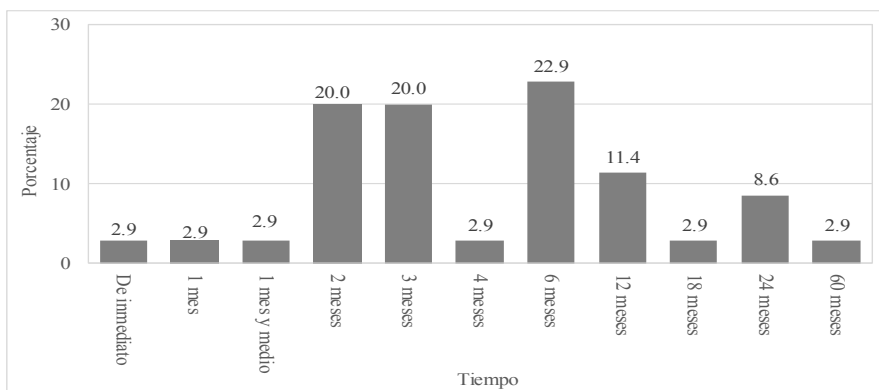
Figura 22. *Qué pasará con la situación por el COVID-19 en Puebla*



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

El grupo de los empresarios optimistas, que pensaba que la situación mejoraría, consideró que la situación adversa se remontaría en poco tiempo, de forma que si agrupamos a quienes consideraban que mejoraría de inmediato y hasta los próximos 6 meses, alcanzó en conjunto 74.3% (Figura 23).

Figura 23. *Tiempo estimado de mejora de la situación, en Puebla*



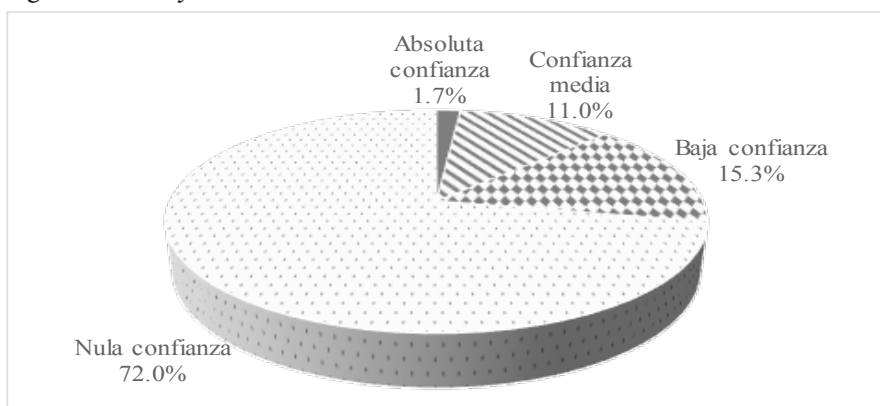
Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

3.9 CALIFICACIÓN AL PRESIDENTE DE MÉXICO Y CONFIANZA EN SUS POLÍTICAS

En Puebla, para evaluar al Presidente de México por su programa económico para amortiguar los efectos del COVID-19 se les pidió a los dueños de negocios y empresas que le asignaran una calificación del 1 al 10, siendo 1 la mínima y 10 la máxima. La evaluación promedio fue de 2.4 (con una desviación estándar de 2.2), muy cercano a la calificación mínima; además es importante destacar que el 75% de los entrevistados asignó una evaluación máxima de 3, todo esto conlleva a concluir que el programa económico para amortiguar los efectos del COVID-19 por el presidente de México es reprobatorio.

A la pregunta ¿tiene usted confianza en el presidente de la República para conducir a México en esta crisis de salud mundial?, destaca la “nula confianza” con un 72.0% (Figura 24), lo cual está altamente correlacionada con la baja calificación otorgada al programa económico para amortiguar los efectos del COVID-19 implementado por el presidente de México mencionado anteriormente.

Figura 24. *Confianza en el Presidente, en Puebla*



Nota. Elaboración propia con datos de ICOVID-PUE, 2020.

4. EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ante la problemática de las MIPyMES estimada por el EDN 2020 y el EDN 2021, en variables como muerte de empresas, empleos perdidos y en la caída de los ingresos, que permitían ver que a nivel nacional murieron más empresas de octubre de 2020 a julio de 2021 (8.2%) que de mayo de 2019 a septiembre de 2020 (8.1%); y que la desaparición de las unidades económicas era considerable en Puebla (21.4%, de mayo de 2019 a septiembre de 2020; y 36.61%, de octubre de 2020 a julio de 2021), así como la caída de los ingresos, pero no la pérdida de empleos. Mientras que el gobierno federal anunció el 1 de junio de 2020 que se reanudarán las actividades a través de un sistema de semáforo que expresaba los resultados regionales epidemiológicos, en Puebla el Gobierno del Estado señaló el 29 de septiembre y después el 23 de octubre, que se ratificaban las disposiciones emitidas al inicio de la pandemia.

Los apoyos gubernamentales a las MIPyMES a nivel federal específicamente generados para la pandemia fueron créditos, aunque de un monto mínimo (25,000.00 MXN). Los demás apoyos ya existían (“Tandas para el Bienestar”, financiamiento a mujeres empresarias y a jóvenes empresarios, así como el financiamiento a fabricantes y demandantes de moldes, troqueles y herramientas en sectores automotriz, aeroespacial, eléctrico-electrónico, metalmecánico; textil, vestido y moda; y cuero y calzado). A nivel estatal, los créditos fueron similares, excepto que el último mencionado a nivel federal no está presente, pero sí el Programa Impulso PyMES. También a nivel de la entidad poblana, hubo tres exenciones: erogaciones y remuneraciones al trabajo personal, el 100% del impuesto por servicios de hospedaje y el 100% por la realización de juegos con apuestas y sorteos.

Las mediciones del impacto de las medidas sanitarias permitían ver que a nivel nacional la adhesión de las MIPyMES a la implementación de medidas sanitarias fue incrementando en el tiempo, iniciando en 76.2% y en febrero de 2021 ya se reportaban 89.3% de las empresas poniéndolas en práctica. Las afectaciones económicas a las empresas mostraban a nivel federal la presencia de paros técnicos y cierres, caída de ingresos y reducción de personal; así como dificultades en Puebla para pagos de salarios, de servicios, de impuestos, de renta de inmuebles y de las cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social. No obstante, las MIPyMES mostraban

agilidad para responder a la pandemia con la implementación de acciones operativas.

Mientras que los comercios y empresas que recibían apoyos a nivel nacional eran mínimos y el porcentaje de los mismos disminuía en el tiempo (7.8% en abril de 2020 y 3.8% en febrero de 2021), y el gobierno federal, estatal o municipal era la fuente principal de estos apoyos (82%); en Puebla, el apoyo más recibido era el descuento por postergación de pago de crédito bancario y por pago de renta del inmueble. A nivel nacional, las empresas declaraban necesitar fundamentalmente aplazamiento de renta, de hipoteca y de cargos por servicios públicos; transferencia de efectivo y acceso a créditos nuevos. Las unidades económicas de Puebla señalaban que el gobierno debía ser el principal responsable del apoyo a las MIPYMES y los apoyos que más necesitaban eran exenciones o reducciones fiscales, créditos con intereses bajos y dinero en efectivo. Los negocios y empresas poblanas, en una escala del 1 al 10 evaluaban muy negativamente al Presidente de México, pues 6 de cada 10 le asignaron la mínima calificación al evaluar su desempeño en los primeros tres meses de la pandemia y 71.17% señalaron tener nula confianza en la conducción futura del país.

Ante tal escenario, del 6 al 11 de junio de 2020 realizamos la ICOVID-PUE, los resultados de la misma se presentaron el 23 de julio empleando redes sociales con el apoyo de la agencia de noticias UPRESS de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, de la cual se publicó una nota a la que se puede tener acceso vía internet (Méndez, 2020). Ese mismo día se presentaron los resultados de la primera ronda de la ECOVID-IE. Nuestro propósito era replicar periódicamente la aplicación del cuestionario de la Encuesta ICOVID-PUE, para monitorear la situación de las MIPyMES, pero obtuvimos una tasa de respuesta muy baja en la aplicación del segundo cuestionario. La razón que nos proporcionó nuestro enlace del Centro Coordinador Empresarial fue que los dueños, encargados, administradores y gerentes de las unidades económicas estaban concentrados en enfrentar la crisis por COVID-19. Por ello, el equipo de investigación decidió cambiar la estrategia metodológica empleando casos para una investigación más profunda y amplia de esta situación novedosa que ha llevado a enfrentar una pandemia, de forma que abarcáramos las regiones de la entidad. En esta sección presentamos el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos y la metodología empleada.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

El proyecto de investigación a nivel estatal fue elaborado por María de Lourdes Rosas López y Dania Paulina Osorio Calvo, quienes coordinaron también la realización del mismo, por lo tanto se encargaron de entregar a los equipos de investigadores regionales: 1) el proyecto de investigación; 2) las bases de datos regionales del DENUe de mayo de 2021, las cuales comprendían los comercios y empresas de tamaño micro, pequeño y mediano de cada región, de las cinco actividades económicas más realizadas en el Estado; y 3) la “Guía de Entrevista” y la capacitación para realizarlas.

El objetivo general del proyecto de investigación es conocer en las MIPyMES del Estado de Puebla el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 a 19 meses de su implementación, a través del estudio de casos con representatividad intencional regional, por sector de actividad predominante y tamaño, para registrar sus estrategias de adaptación, sus requerimientos y sus áreas de oportunidad, de forma que podamos obtener las mejores experiencias que sirvan al sector de las MIPyMES y recomendaciones de políticas económicas para el gobierno del Estado de Puebla.

Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

1. Examinar desde las experiencias de los dueños, gerentes, administradores o encargados de las unidades económicas, los problemas que han vivido a 19 meses de la pandemia, así como las estrategias para enfrentarlos.
2. Conocer los factores vinculados a los tres tipos de comportamiento: crecer, mantenerse en el mercado o sobrevivir, de las MIPyMES desde marzo de 2020 hasta octubre de 2021, y las unidades económicas que los presentaron.
3. Entendiendo como crecimiento el incremento de sus ventas e ingresos y la apertura de sucursales. Mantenimiento en el mercado en este trabajo es el comportamiento que se enfocó en garantizar salarios y en disminuir gastos variables y fijos. Sobrevivir, desde nuestro estudio, se caracterizó por ganancias limitadas, con las que las unidades económicas tuvieron problemas para pagar sueldos, gastos fijos y a sus proveedores.
4. Generar recomendaciones para los gobiernos y cámaras que agrupan y representan a la MIPyMES de forma que puedan apoyarlas en circunstancias semejantes en el futuro.

Dado que el proyecto tiene alcances estatales, decidimos trabajar con las siete regiones socioeconómicas tradicionales en el Estado de Puebla. Carrasco (1993) señala que desde 1986 las regiones socioeconómicas de Puebla eran: 1. Sierra Norte, 2. Sierra Nororiental, 3. Valle de Serdán, 4. Angelópolis, 5. Valle de Atlixco y Matamoros, 6. Mixteca y 7. Tehuacán y Sierra Negra (en adelante, nos referiremos a ellas como Regiones 1986). En el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 (Gobierno de Puebla, 2019), se establece una nueva regionalización, dividiendo a la entidad en 32 regiones (en adelante, nos referiremos a ellas como Regiones 2019). Como estrategia de trabajo, en nuestra investigación empleamos las Regiones 1986, reorganizándolas como se puede ver en el Anexo 1, buscando conservar su composición original, por ello en las columnas de las tablas de cada región se incluye primero la composición de las Regiones 1986 y en seguida la integración de las Regiones 2019 que corresponden a la regionalización anterior. Es importante mencionar que no se incluyeron los 5 municipios que integran la región 12 “Tecamachalco” –de las Regiones 2019– de la región “Tehuacán y Sierra Negra” porque los equipos encargados de la investigación en esa zona consideraron que la situación de inseguridad prevaleciente en esos municipios arriesgaba el trabajo en campo de los investigadores.

Para determinar la muestra consideramos necesario que la misma cumpla con los siguientes criterios:

1. Representación de las siete regiones socioeconómicas del Estado de Puebla, las cuales reflejan la existencia de características geográficas, históricas, económicas, culturales y políticas compartidas (Carrasco, 1993).
2. Inclusión de los tres tamaños de comercios o empresas: micro, pequeños y medianos. Estos tipos son determinados por INEGI (2021b), quien los definió considerando el número de trabajadores que tienen. En la Tabla 7 se observa que todas las MIPYMES de tamaño micro tienen de 0 a 10 trabajadores. En cambio, las de tamaño pequeño y las de medio presentan variaciones según el sector, así las pequeñas en la industria y en los servicios tienen de 11 a 50 trabajadores y en el comercio, de 11 a 30; y las medianas tienen de 51 a 250 trabajadores en la industria, de 31 a 100 en el comercio y de 51 a 100 en los servicios.

Tabla 7. *Número de trabajadores por tamaño y sector de las MIPyMES*

Tamaño	Sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeño	Nov-50	Nov-30	Nov-50
Mediano	51-250	31-100	51-100

Nota. DOF (2019b).

- Representación de las principales actividades económicas desarrolladas por las MIPyMES en el Estado de Puebla, según el reporte del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2020). En el análisis de esta información se seleccionó al tipo de actividad económica que estatalmente representa 10% o más del total de las actividades. Adicionalmente decidimos seleccionar la actividad económica “Servicios educativos” porque consideramos que es fundamental esta actividad para el futuro de México. Las 5 principales actividades económicas incluidas son: a) industria manufacturera, b) comercio al por menor, c) servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, d) otros servicios, excepto actividades gubernamentales y f) servicios educativos.

Para tener representatividad de casos, analizamos al menos un tipo de unidad económica por tamaño y por tipo de actividad económica principal, es decir, nuestra muestra tiene 15 casos en cada región. En total, la investigación proyectó incluir 105 casos, pero documentó 110 casos⁸ mediante entrevistas de tipo semiestructurado, para tener representatividad de las MIPyMES por sector de actividad en el Estado.

8 Porque en la región Angelópolis se documentaron 17 casos y en la zona Valle de Atlixco y Matamoros, 18. La razón fue porque se realizaron solicitudes a las MIPyMES para incluirlas en la investigación y algunas tardaron en contestar, por ello los equipos regionales buscaron otros casos para continuar con el avance de la investigación; pero posteriormente las unidades económicas a las que primero se les solicitó la entrevista contestaron afirmativamente y los equipos decidieron incluirlas considerando que enriquecían más la investigación con información adicional.

Para ello realizamos convenios con instituciones de educación superior de las regiones socioeconómicas⁹, de forma que en cada región seleccionamos una de estas instituciones, la cual dirigió el proyecto de manera regional y se encargó de documentar los casos y escribir un capítulo del libro. El equipo coordinador del proyecto, con sede en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, se encargó del estudio en la Región Angelópolis. A continuación, se presentan las instituciones responsables de la investigación en cada región y la zona a su cargo:

- Instituto Tecnológico Superior de Huauchinango, encargado de la Región de la Sierra Nororiental.
- Instituto Tecnológico Superior de Ciudad Serdán, responsable de la Región Valle de Serdán.
- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, quien realizó la investigación de la Región Angelópolis.
- Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros, encargada de la Región Valle de Atlixco y Matamoros.
- Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio, responsable de la Región Mixteca.
- Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Campus Tehuacán, quien tuvo a su cargo la investigación en la Región de Tehuacán y Sierra Negra, de unidades económicas de tamaño pequeño y mediano (PyMES).
- Universidad Tecnológica de Tehuacán, encargada de la Región de Tehuacán y Sierra Negra, de unidades económicas de tamaño micro y pequeño (MyPES).

Es importante señalar que los equipos regionales tomaron decisiones de excluir algunos municipios en su trabajo realizado en la zona de la que se encargaron. Estas decisiones obedecen a diversas razones que ellos explican en el capítulo a su cargo.

CAPTURA DE LA INFORMACIÓN

9 Esta investigación no incluyó la Región Sierra Norte, porque la institución de educación superior con la que ya habíamos firmado convenio para el proyecto, finalmente consideró que tenía otros intereses institucionales.

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Para realizar la captura de la información de los casos realizamos entrevistas semiestructuradas, auxiliándonos de una “Guía o Cédula de Entrevista”, elaborada por el equipo coordinador, considerando la información que habíamos obtenido en la ICOVID-PUE, que mencionamos arriba y el Cuestionario de la ECOVID-IE 2021 Tercera Ronda (INEGI, 2019). Las razones de usar ambos cuestionarios, en el primer caso es para dar continuidad a nuestro trabajo y en el segundo caso, por la relevancia del estudio de INEGI.

La “Cédula de Entrevista” solicita información de tres momentos temporales: cuando se anuncian las medidas sanitarias por COVID-19, el balance de los 19 meses transcurridos desde el anuncio de las medidas sanitarias y el momento en el que se hace la entrevista (ver Anexo 2. “Cédula de Entrevista”). Los temas en la Cédula son los siguientes: 1) Datos generales de la unidad económica; 2) Datos del dueño o dueños; 3) Datos del gerente, administrador o encargado (que es el informante); 4) Orígenes del comercio o empresa, el estado de la unidad económica; 5) El estado del comercio o empresa al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19; 6) Problemáticas del comercio o empresa: 6.1 Ventas de bienes y/o servicios; Los ingresos, 6.2 El abasto, 6.3 La producción y las entregas, 6.4 El efectivo, 6.5 Deudas, 6.6 Servicios financieros, 6.7 Cierres o paros técnicos, 6.8 Apoyos; 7) Problemáticas de trabajadores (el personal); 8) Políticas necesarias; 9) Cambios permanentes al terminar la pandemia; y 10) Aprendizaje, resiliencia y expectativas.

El equipo coordinador capacitó a los grupos regionales en el uso de la “Cédula de Entrevista”. Las entrevistas se realizaron de manera presencial acudiendo a los inmuebles donde operan las unidades económicas o de forma virtual, empleando alguna aplicación o plataforma que nos permitía cumplir nuestro propósito. Dimos preferencia a las entrevistas presenciales, pero empleamos la entrevista virtual si la unidad económica aún no tenía confianza de abrir sus puertas por la pandemia. Todas las entrevistas presenciales se grabaron en archivo de audio y las entrevistas virtuales, en video. Posteriormente, se transcribieron y estos archivos se analizaron, clasificando las respuestas para cumplir los objetivos de la investigación, así como identificar temas emergentes. El equipo coordinador del proyecto hizo a los equipos regionales una propuesta de análisis de la información, aunque respetó sus iniciativas al respecto. Por lo tanto, los equipos regionales realizaron la indagatoria en su zona, analizaron la información

y escribieron el capítulo de resultados correspondiente a su región, cuyos resultados presentamos en los capítulos que conforman este trabajo.

ANEXOS 1. REGIONES SOCIOECONÓMICAS DE PUEBLA.

Tabla 1. Región 1 “Sierra Norte”

La Región 1 “Sierra Norte”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 1 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 1 “Sierra Norte”					
	1	02 Huau-	3	04 Hue-	05 Zacapo-	07 Chigna-
	Xicotepec	chinango	Zacatlán	huetla	axtla	huapan
Ahuacatlán	Chila Honey	Ahuazoteppec	Ahuacatlán	Olintla	Xochiapulco	Aquixtla
Ahuazoteppec	Francisco Z. Mena	Chiconcuautila	Amixtlán	Zongozotla		Cuautempan
Amixtlán	Jalpan	Huauchinango	Camocuautila			Chignahuapan
Aquixtla	Naupan	Jopala	Coatepec			Ixtacamaxtitlán
Camocuautila	Pahuatlán	Juan Galindo	Hernenegildo Galeana			Tetela de Ocampo
Coatepec	Pantepec	Tlaola	San Felipe Tepatlán			
Cuautempan	Tlacuilotepec	Tlapacoya	Tepango de Rodríguez			
Chiconcuautila	Tlaxco		Tepetzintla			
Chignahuapan	Venustiano Carranza		Zacatlán			
Chila Honey	Xicotepec					
Francisco Z. Mena	Zihuateutla					
Hernenegildo Galeana						
Huauchinango						
Ixtacamaxtitlán						

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Jalpan						
Jopala						
Juan Ga- lindo						
Naupan						
Olintla						
Pahuatlán						
Pantepec						
San Felipe Tepatlán						
Tepango de Rodríguez						
Tepetzintla						
Tetela de Ocampo						
Tlacuilote- pec						
Tlaola						
Tlapacoya						
Tlaxco						
Venustiano Carranza						
Xicotepec						
Xochia- pulco						
Zacatlán						
Zihuateutla						
Zongozotla						

Tabla 2. Región 2 “Sierra Nororiental”

La Región 2 “Sierra Nororiental”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 2 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 2 “Sierra Nororiental”		
	04 Huehuetla	05 Zacapoaxtla	06 Teziutlán
Acateno	Caxhuacan	Cuetzalan del Progreso	Acateno
Atempan	Huehuetla	Jonotla	Atempan
Ayotoxco de Guerrero	Hueytlalpan	Nauzontla	Ayotoxco de Guerrero
Caxhuacan	Hutizilan de Serdán	Tuzamapan de Galeana	Chignautla
Cuetzalan del Progreso	Ixtepec	Zacapoaxtla	Hueyapan
Chignautla	Xochitlán de Vicente Suárez	Zaragoza	Hueytamalco
Huehuetla	Zapotitlán de Méndez	Zautla	Tenampulco
Hueyapan	Atlequizayán	Zoquiapan	Teteles de Ávila Castillo
Hueytamalco			Teziutlán
Hueytlalpan			Tlatlauquitepec
Hutizilan de Serdán			Xiutetelco
Ignacio Allende			Yaonáhuac
Ixtepec			
Jonotla			
Nauzontla			
Tenampulco			
Teteles de Ávila Castillo			
Teziutlán			
Tlatlauquitepec			
Tuzamapan de Galeana			
Xiutetelco			
Xochitlán de Vicente Suárez			
Yaonáhuac			
Zacapoaxtla			
Zapotitlán de Méndez			

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Zaragoza			
Zautla			
Zoquiapan			
Atlequizayán			

Tabla 3. Región 3 “Valle de Serdán”

La Región 3 “Valle de Serdán”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 3 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 3 “Valle de Serdán”			
	08 Libres	09 Quimixtlán	10 Acatzingo	11 Ciudad Serdán
Acatzingo	Cuyoaco	Chichiquila	Acatzingo	Aljojuca
Aljojuca	Libres	Chilchotla	Cuapiaxtla de Madero	Atzitzintla
Atzitzintla	Mazapiltepec de Juárez	Guadalupe Victoria	General Felipe Ángeles	Chalchicomula de Sesma
Cuapiaxtla de Madero	Ocoatepec	Lafragua	Quecholac	Esperanza
Cuyoaco	Oriental	Quimixtlán	Reyes de Juárez, Los	Cañada Morelos
Chalchicomula de Sesma	Rafael Lara Grajales	San Nicolás Buenos Aires	San Salvador Huixcolotla	Palmar de Bravo
Chichiquila	San José Chiapa	Tlachichuca		San Juan Atenco
Chilchotla	San Salvador El Seco			
Esperanza	Soltepec			
General Felipe Ángeles	Tepeyahualco			
Guadalupe Victoria				
Lafragua				
Libres				
Mazapiltepec de Juárez				
Cañada Morelos				
Ocoatepec				
Oriental				

EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPYMES

Palmar de Bravo				
Quecholac				
Quimixtlán				
Rafael Lara Grajales				
Reyes de Juárez, Los				
San José Chiapa				
San Juan Atenco				
San Nicolás Buenos Aires				
San Salvador El Seco				
San Salvador Huix- colotla				
Soltepec				
Tecamachalco				
Tepeyahualco				
Tlachichuca				

Tabla 4. Región 4 “Angelópolis”

La Región 4 “Angelópolis”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 4 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 4 “Angelópolis”		
	20 San Martín Texmelucan	21 a 27 Puebla	28 San Andrés Cholula
Acajete	Calpan	21 Puebla Interior 1	Ocoyucan
Amozoc	Chiautzingo	22 Puebla Interior 2	San Andrés Cholula
Atoyatempán	Domingo Arenas	23 Puebla Interior 3	San Gregorio Atzompa
Calpan	Huejotzingo	24 Puebla Interior 4	29 San Pedro Cholula
Coronango	Nealtican	25 Puebla Interior 5	Juan C. Bonilla
Cuaautinchan	San Felipe Teotlalcingo	26 Puebla Interior 6	San Pedro Cholula
Cuaautlancingo	San Martín Texmelucan	27 Puebla Interior 7	Tlaltenango
Chiautzingo	San Matías Tlalancaleca	Acajete	30 Cuaautlancingo

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Domingo Arenas	San Nicolás de los Ranchos	Amozoc	Coronango
Huejotzingo	San Salvador El Verde	Atoyatempan	Cuatlaningo
Juan C. Bonilla	Thahuapan	Coronango	San Miguel Xoxtla
Mixtla		Cuautinchán	31 Amozoc
Nealtican		Cuatlaningo	Amozoc
Nopalucan		Juan C. Bonilla	32 Tepeaca
Ocoyucan		Mixtla	Acajete
Puebla		Ocoyucan	Atoyatempan
San Andrés Cholula		Puebla de Zaragoza	Cuautinchán
San Felipe Teotlalcingo		San Andrés Cholula	Huitziltepec
San Martín Texmelucan		San Miguel Xoxtla	Mixtla
San Matías Tlalancaleca		San Pedro Cholula	Santo Tomás Hueyotlipan
San Miguel Xoxtla		Santo Tomás Hueyotlipan	Tecali de Herrera
San Nicolás de los Ranchos		Tecali de Herrera	Tepatlxco de Hidalgo
San Pedro Cholula		Tepatlxco de Hidalgo	Tepeaca
San Salvador El Verde		Tepeaca	Tepeyahualco de Cuauhtémoc
Santo Tomas Hueyotlipan		Tepeyahualco de Cuauhtémoc	Tlanepantla
Tecali de Herrera		Tlaltenango	Tzicatlacoyan
Tepatlxco de Hidalgo		Tlanepantla	
Tepeaca			
Tepeyahualco de Cuauhtémoc			
Thahuapan			
Tlaltenango			
Tlanepantla			
Tochtepec			

Tabla 5. Región 5 “Atlixco y Matamoros”

La Región 5 “Atlixco y Matamoros”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 5 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 5 “Atlixco y Matamoros”		
	19 Atlixco	15 Izúcar	28 San Andrés Cholula
Acteopan	Acteopan	Ahuatlán	San Gregorio Atzompa
Ahuatlán	Atlixco	Atzala	
Atlixco	Atzitzihuacán	Chietla	
Atzala	Cohuecan	Epatlán	
Atzitzihuacán	Huaquechula	Izúcar de Matamoros	
Cohuecan	San Jerónimo Tecuanipan	San Diego La Mesa Tochimiltzingo	
Chietla	Santa Isabel Cholula	San Martín Totoltepec	
Epatlán	Tepemaxalco	Teopantlán	
Huaquechula	Tianguismanalco	Tepeojuma	
Izúcar de Matamoros	Tochimilco	Tepexco	
San Diego La Mesa Tochimiltzingo		Tilapa	
San Gregorio Atzompa		Tlapanalá	
San Jerónimo Tecuanipan		Xochiltepec	
San Martín Totoltepec			
Santa Isabel Cholula			
Teopantlán			
Tepemaxalco			
Tepeojuma			
Tepexco			
Tianguismanalco			
Tilapa			
Tlapanalá			
Tochimilco			
Xochiltepec			

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

Tabla 6. Región 6 “Mixteca”

La Región 6 “Mixteca”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 6 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 6 “Mixteca”			
	16 Chiautla	17 Acatlán	18 Tepexi de Rodríguez	32 Tepecaca
Acatlán	Albino Zertuche	Acatlán	Atexcal	Acajete
Ahuehuetitla	Cohetzala	Ahuehuetitla	Coatzingo	Atoyatempan
Albino Zertuche	Chiautla	Axutla	Coyotepec	Cuautinchán
Atexcal	Chila de La Sal	Chila	Cuayuca de Andrade	Huitziltepec
Axutla	Huehuetlán el Chico	Chinantla	Chigmecatitlán	Mixtla
Coatzingo	Ixcamilpa de Guerrero	Guadalupe	Huatlatlauca	Santo Tomás Hueyotlipan
Cohetzala	Jolalpan	Petalcingo	Huehuetlán el Grande	Tecali de Herrera
Coyotepec	Teotlalco	Piaxtla	Ixcaquixtla	Tepatlxaco de Hidalgo
Cuayuca de Andrade	Xicotlán	San Jerónimo Xayacatlán	Juan N. Méndez	Tepeaca
Chiautla		San Miguel Ixitlán	Magdalena Tlatlauquitepec, La	Tepeyahualco de Cuauhtémoc
Chigmecatitlán		San Pablo Anicano	Molcaxac	Tlanepantla
Chila		San Pedro Yeloixtlahuaca	San Juan Atzompa	Tzicatlacoyan
Chila de La Sal		Tecomatlán	Santa Catarina Tlaltempan	
Chinantla		Tehuiztingo	Santa Inés Ahuatempan	
Guadalupe		Totoltepec de Guerrero	Tepexi de Rodríguez	
Huatlatlauca		Tulcingo	Zacapala	
Huehuetlán el Chico		Xayacatlán de Bravo		
Huehuetlán el Grande				
Huitziltepec				
Ixcamilpa de Guerrero				

EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPYMES

Ixcaquixtla				
Jolalpan				
Juan N. Méndez				
Magdalena Tlatlauquitepec, La				
Molcaxac				
Petlalcingo				
Piactla				
San Jerónimo Xayacatlán				
San Juan Atzompa				
San Miguel Ixtlán				
San Pablo Anicano				
San Pedro Yeloixtlahuaca				
Santa Catarina Tlaltempan				
Santa Inés Ahuatempan				
Tecomatlán				
Tehuiztzingo				
Teotlalco				
Tepexi de Rodríguez				
Totoltepec de Guerrero				
Tulcingo				
Tzicatlacoyan				
Xayacatlán de Bravo				
Xicotlán				
Xochitlán Todos Santos				
Zacapala				

Tabla 7. Región 7 “Tehuacán y Sierra Negra”

La Región 7 “Tehuacán y Sierra Negra”, 1986	Las regiones actuales (2019) y los municipios que las integran, que pertenecían a la Región 7 (1986) y que se incluyeron en el proyecto como Región 7 “Tehuacán y Sierra Negra”		
	12 Tecamachalco*	13 Tehuacán	14 Sierra Negra
Ajalpan	Tlacotepec de Benito Juárez	Altepeixi	Ajalpan
Altepeixi	Yehualtepec	Caltepec	Coyomeapan
Caltepec	Tecamachalco	Coxcatlán	Eloxochitlán
Coxcatlán	Tochtepec	Chapulco	San Sebastián Tlacotepec
Coyomeapan	Xochitlán Todos Santos	Nicolás Bravo	Vicente Guerrero
Chapulco		San Antonio Cañada	Zoquitlán
Eloxochitlán		San Gabriel Chilac	
Nicolás Bravo		San José Miahuatlán	
San Antonio Cañada		Santiago Miahuatlán	
San Gabriel Chilac		Tehuacán	
San José Miahuatlán		Tepanco de López	
San Sebastián Tlacotepec		Zapotitlán	
Santiago Miahuatlán		Zinacatepec	
Tehuacán			
Tepanco de López			
Tlacotepec de Benito Juárez			
Vicente Guerrero			
Yehualtepec			
Zapotitlán			
Zinacatepec			
Zoquitlán			

*Municipios no incluidos en el estudio porque los equipos encargados de la investigación en esta región consideraron que la situación de inseguridad prevaleciente en ellos, arriesgaba el trabajo en campo de los investigadores.

ANEXOS 2. GUÍA DE ENTREVISTA

Saludo, presentación e indicaciones	
Antes de iniciar con las preguntas, es importante empezar con las siguientes acciones en el orden que se encuentran:	
1º. Saludo al entrevistado y agradecimiento por su disposición y tiempo.	
2º. Presentación del entrevistador, la cual debe incluir:	
- Nombre	
- Institución de pertenencia	
3º. Presentación de los propósitos de la entrevista y declaración del anonimato de la persona que nos dará la entrevista.	
Sugerimos un discurso que contenga el objetivo del trabajo, la importancia de la experiencia de los dueños o administradores de las MIPYMES y la trascendencia de registrar lo que ha sucedido, como enseñanza para el sector e insumos para el gobierno estatal y los gobiernos municipales, en su toma de decisiones apoyando a las MIPYMES.	
Sugerimos este discurso: “Le garantizamos el anonimato de sus datos personales”.	
4º. Grabación de la entrevista y solicitud de su autorización.	
Sugerimos el siguiente discurso: debido a nuestro interés por ser fieles a lo que usted nos diga en la entrevista y a que no queremos perder la valiosa información que usted nos proporciona, vamos a grabar la conversación, ¿está de acuerdo? Esto es muy importante porque no somos los únicos que escucharemos la entrevista, sino otros profesores y estudiantes quienes integran el equipo de trabajo.	
5º. Indicaciones: Vamos a iniciar la entrevista, yo le haré preguntas y le pido que si alguna no se entiende, con toda confianza me diga para que me explique mejor.	

1. Datos generales de la empresa	
Nombre:	
Sector de actividad económica:	
Año de fundación:	
Número de trabajadores (con salario):	
Número de personas que laboran y no perciben un salario:	
Localidad:	
Municipio:	

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

2. Datos del dueño de la empresa				
Si hay más de un dueño, escribe la información del que ocupa la mayor jerarquía y posteriormente indica el número de dueños				
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Femenino	
Edad (escribir solo número)				
Escolaridad	<input type="checkbox"/> Secundaria o menos	<input type="checkbox"/> Bachillerato o Técnico	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Posgrado
Años de experiencia como dueño de la empresa (escribir solo número):				
Número de dueños (escribir solo número):				

3. Datos del administrador, gerente o encargado				
Si estas funciones las realiza el dueño del que ya hemos capturado la información, no contestar esta parte				
Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino		<input type="checkbox"/> Femenino	
Edad (escribir solo número)				
Escolaridad	<input type="checkbox"/> Secundaria o menos	<input type="checkbox"/> Bachillerato o Técnico	<input type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Posgrado
Años de experiencia desempeñando el puesto en la empresa (escribir solo número)				
4. Orígenes del comercio o empresa				
Propósito: Conocer el inicio de su trayectoria y permitir el registro de los cambios posteriores.				
Introducción: Queremos saber cómo nace el negocio, sus orígenes, por ello las primeras preguntas que le haré tienen esa finalidad.				
4.1 ¿Cómo nace el comercio o empresa?				
4.2 ¿Cómo era el espacio físico (local o edificio) donde se ubicó el primer establecimiento?				
4.3 ¿Tenía el mismo nombre?				
4.4 ¿Con cuántos trabajadores inició?				
4.5 ¿Qué tipo de actividades realizaba la empresa en su nacimiento?				
4.6 ¿Quiénes aportaron el primer capital?				
4.7 ¿Cuánto tiempo pasó para que el negocio tuviera ganancias? ¿Se debió a algún hecho particular?				

EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPYMES

El comercio o empresa ante las medidas sanitarias, la resiliencia, el aprendizaje y las expectativas 1/6				
Temáticas	Subtemas	Al iniciar la pandemia: 23 de marzo de 2020	Los 19 meses que han transcurrido	Situación actual: octubre de 2021
El estado del comercio o empresa al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19	5. Situación de la unidad económica en el anuncio de las medidas sanitarias	Preguntas		
		(Deben realizarse por subtemas, es decir por renglones y de izquierda a derecha)		
		Cuando se anuncian las medidas sanitarias, ¿cuál era el estado de su negocio: bueno, regular, malo?		
Problemáticas del comercio o empresa	6. Ventas de bienes y/o servicios/Los ingresos	Cuando se anuncian las medidas sanitarias por COVID-19, en marzo de 2020, ¿qué pasó con sus ventas, con sus ingresos? Indagar: ¿se mantuvieron, crecieron o cayeron? Hicieron algo para responder a los retos. Indagar: ¿qué hicieron?, ¿ofertaron nuevos productos o servicios? Si es así, indagar: ¿qué tuvieron que hacer para ofrecer estos nuevos bienes o servicios?, ¿vendieron por internet, por redes sociales, por aplicaciones, por teléfono? ¿Dieron servicios por internet, por redes sociales, por aplicaciones, por teléfono?	En este tiempo, ¿me puede decir los peores y mejores momentos para su ventas e ingresos? Indagar: ¿por qué fueron los peores y los mejores?	¿Podría hacer un balance sobre sus ventas e ingresos a 19 meses de la pandemia? Indagar: ¿su comercio o empresa tiene más, menos o iguales ventas e ingresos? Dígame: ¿con qué lecciones se queda para su comercio o empresa: qué funciona, qué no funciona, qué va a seguir haciendo y cómo lo va a seguir haciendo?

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

El comercio o empresa ante las medidas sanitarias, la resiliencia, el aprendizaje y las expectativas 2/6				
Temáticas	Subtemas	Al iniciar la pandemia: 23 de marzo de 2020	Los 19 meses que han transcurrido	Situación actual: octubre de 2021
Problemáticas del comercio o empresa	7. El abasto	Preguntas		
		(Deben realizarse por subtemas, es decir por renglones y de izquierda a derecha)		
		¿Tuvo problemas de abasto de mercancías o de servicios que necesita para funcionar? Indagar: ¿qué pasó?,	En este tiempo, ¿tuvo problemas de abasto? Si es así, ¿con qué productos?, ¿cómo los resolvió?	Actualmente, ¿tiene problemas de abasto? Si es así, ¿a qué se debe?, ¿subieron los precios?, ¿no hay en el mercado los productos que necesita para trabajar?, ¿qué está haciendo con el problema?, ¿cómo le afecta a su negocio o empresa?
		¿los resolvió?, ¿cómo?		

	8. La producción y las entregas	¿Cumplió con sus compromisos de producción y entregas de bienes y servicios?	En este tiempo, ¿ha cumplido con sus compromisos de producción y entregas de bienes y servicios? ¿Tuvo que hacer modificaciones?, ¿cuáles han sido?, ¿qué complicaciones ha tenido y cómo las ha enfrentado?	Actualmente, ¿la producción de bienes y la generación de servicios es menor, se mantiene o creció con respecto a marzo de 2020?
		¿Tuvo que modificar su forma de producir bienes o de dar los servicios? Indagar: ¿qué cambió?, ¿fue complicado, por qué?		Actualmente, ¿qué cambió en la producción de bienes y generación de servicios? ¿Es más costoso o menos costoso?
				Actualmente, ¿cómo realiza las entregas de bienes o la prestación de servicios? ¿Es más costoso o menos costoso?
		¿Modificó la forma de realizar las entregas de sus productos? Indagar: ¿qué cambió?, ¿fue complicado, por qué?		
	9. El efectivo	¿Tuvo problemas con el efectivo?	Durante este tiempo, ¿tuvo problemas con el efectivo? Si es así, ¿cómo lo resolvió?	Actualmente, ¿tiene problemas con el efectivo? Si es así, ¿cómo le afecta?, ¿qué hace para resolverlos?
Si es así, ¿cómo lo resolvió?				

EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPYMES

El comercio o empresa ante las medidas sanitarias, la resiliencia, el aprendizaje y las expectativas 3/6				
Temáticas	Subtemas	Al iniciar la pandemia: 23 de marzo de 2020	Los 19 meses que han transcurrido	Situación actual: octubre de 2021
	10. Deudas	<p>Preguntas (Deben realizarse por subtemas, es decir por renglones y de izquierda a derecha)</p> <p>¿Tenía deudas? Si es así, ¿pudo cumplir con sus compromisos de pago? ¿Adquirió deudas? Si es así, ¿pudo pagarlas? ¿Tenía deudas por cobrar? Si es así, ¿pudo cobrarlas?</p>	<p>En este tiempo, ¿ha contraído deudas? Si es así, ¿ha podido pagarlas o tiene dificultades? Si es este último caso, ¿cómo las ha enfrentado? ¿Generó deudas por cobrar? Si es así, ¿qué ha pasado con ellas?</p>	<p>Actualmente, ¿tiene deudas? Si es así, ¿en qué momentos de la pandemia las adquirió? Hábleme de esos momentos, qué pasaba. ¿Puede pagarlas o tiene dificultades? Si tiene dificultades para pagarlas, ¿a qué factores se debe?</p> <p>¿Tiene deudas por cobrar? Si es así, ¿qué ha pasado con ellas?, ¿le benefician o perjudican y de qué forma?</p>
	11. Servicios financieros	<p>¿Necesitó algún crédito? Si es así, ¿para qué?, ¿lo consiguió?, ¿dónde y cómo?</p>	<p>En este tiempo, ¿necesitó algún crédito? Si es así, ¿para qué?, ¿lo consiguió?, ¿dónde y cómo?</p>	<p>Actualmente, ¿necesita algún crédito?, ¿para qué?</p>
	12. Cierres o paros técnicos	<p>¿Tuvo que hacer paros técnicos o cierres del comercio o empresa? ¿Por qué? ¿Cuánto duraron? ¿Cómo le afectaron o beneficiaron?</p>	<p>En este tiempo, ¿cuántos cierres o paros técnicos ha tenido que hacer? ¿Por qué? ¿Cuánto duraron? ¿Cómo le afectaron o beneficiaron?</p>	<p>¿Sigue haciendo cierres o paros técnicos actualmente? ¿Por qué? ¿Cuánto duraron? ¿Cómo le afectaron o beneficiaron?</p>

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

El comercio o empresa ante las medidas sanitarias, la resiliencia, el aprendizaje y las expectativas 4/6				
Temáticas	Subtemas	Al iniciar la pandemia: 23 de marzo de 2020	Los 19 meses que han transcurrido	Situación actual: octubre de 2021
	13. Apoyos	Preguntas (Deben realizarse por subtemas, es decir por renglones)		
		En estos 19 meses, ¿cuántos apoyos ha recibido y en qué momentos?		
		Si recibió apoyos, ¿de dónde provinieron? Le voy a mencionar algunas posibles fuentes y usted me indica la procedencia: del gobierno federal, estatal o municipal; de cámaras empresariales o comerciales; de asociaciones sociales o de otra institución.		
		Si recibió algún apoyo, qué tipo de apoyo fue. Le voy a mencionar algunos y usted me señala cuáles de estos recibió: Transferencia de efectivo; aplazamiento de hipoteca o de cargos por servicios públicos, como agua, predial o el pago de alguna licencia de funcionamiento; aplazamiento de pagos de crédito, suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda; acceso a créditos nuevos; préstamos con tasas de interés subsidiadas; exenciones o reducciones fiscales; diferimiento de impuestos; subsidios a la nómina?		
		Si no recibió apoyos, ¿por qué? Le voy a mencionar algunas razones y usted me señala las que coincidan: Porque no tenía conocimiento; porque solicitar es demasiado complicado; porque no cumple con los requisitos; porque solicitó, pero no recibió el apoyo; porque no ha sido necesario; por otra razón.		
		Si paga renta, ¿tuvo algún descuento o apoyo del dueño? Si es así, ¿cuánto tiempo duró o cuánto tiempo ha durado?		

EL IMPACTO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 EN LAS MIPYMES

El comercio o empresa ante las medidas sanitarias, la resiliencia, el aprendizaje y las expectativas 5/6				
Temáticas	Subtemas	Al iniciar la pandemia: 23 de marzo de 2020	Los 19 meses que han transcurrido	Situación actual: octubre de 2021
	14. El personal	Preguntas (Deben realizarse por subtemas, es decir por renglones y de izquierda a derecha)		
		<p>Cuando estalló la pandemia, ¿tuvo problemas para pagar los sueldos de los trabajadores? Si es así, ¿cómo los solucionó?</p> <p>¿Tuvo que reducir jornadas laborales, sueldos o prestaciones? Si es así, ¿de qué forma impactó a la empresa?, ¿cuál fue la reacción de los trabajadores?</p> <p>¿Hubo contagios? Indagar: ¿cómo les afectaron?</p> <p>¿Tuvieron que trabajar desde casa? Indagar: ¿de qué forma se adaptaron?</p>	<p>En este tiempo, ¿ha tenido problemas para pagar los sueldos de los trabajadores? ¿Ha tenido que reducir jornadas laborales? ¿Ha tenido contagios? ¿Han tenido que trabajar desde casa? Indagar: ¿cómo ha enfrentado estos retos?, ¿cómo han reaccionado los trabajadores?</p>	<p>En estos 19 meses, ¿cuáles han sido los principales problemas con el personal? Le voy a mencionar algunos y usted me indica: el pago de sueldos, la reducción de jornadas laborales o prestaciones, los contagios o decesos. Actualmente, ¿mantiene el mismo número de empleados que tenía hace 19 meses, lo incrementó o lo redujo? Actualmente, ¿opera con jornadas o prestaciones reducidas? Actualmente, ¿hay quienes trabajan desde casa? Si es así, ¿qué actividades se realizan?</p>
Políticas necesarias	15. ¿Cuáles considera que serían las políticas más necesarias para apoyar a esta empresa durante la pandemia? Le voy a mencionar algunas y usted me va indicando: Transferencia de efectivo; aplazamiento de hipoteca o de cargos por servicios públicos; aplazamiento de pagos de crédito, suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda; acceso a créditos nuevos; préstamos con tasas de interés subsidiadas; exenciones o reducciones fiscales; diferimiento de impuestos; subsidios a la nómina. Descuento en el pago de la renta del inmueble donde funciona su negocio o empresa.			

1. LAS AFECTACIONES EN LAS MIPYMES POR COVID-19

El comercio o empresa ante las medidas sanitarias, la resiliencia, el aprendizaje y las expectativas 6/6		
Temáticas	Subtemas	Preguntas
Cambios permanentes al terminar la pandemia		17. De los cambios que implementó en este tiempo, ¿con cuáles cree que va a continuar al término de la pandemia?
Aprendizaje, resiliencia y expectativas		18. Piense en el momento más difícil de este tiempo y dígame que se decía a sí mismo y cómo salió adelante.
		19. Qué personas, valores, apoyos han sido fundamentales en esta pandemia para continuar.
		20. ¿Cuál es el estado de su negocio actualmente? Escoja uno de las siguientes opciones para calificarlo: creció, se mantiene o sobrevive. Indagar: ¿puede explicarme por qué?
		21. ¿Cómo ve el futuro inmediato para su negocio o empresa?
		22. Si estuviera conversando con el Gobernador y con el Presidente de México, ¿qué les diría y qué les pediría?

REFERENCIAS

- Carrasco Hernández, J. L. (1993). Las siete regiones de Puebla. *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*, 1(42), Article 42. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/gaceta-mexicana/article/view/24839>
- Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla. (2020). *Informe Especial 1/2020 Sobre la situación de la pandemia COVID-19 en el Estado de Puebla, con un enfoque de protección a los derechos humanos*. https://www.cdhpuebla.org.mx/pdf/Rec/2020/INFORME_ESPECIAL_COVID_19.pdf
- Coordinación General de Programas para el Desarrollo. (2018). *Estrategia y Metodología. Censo del Bienestar. Diagnóstico de las necesidades de México*. Gobierno de México. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/552532/CENSO_DEL_BIENESTAR_19_05_2020_hapf.pdf
- COVID-19 Medidas Económicas. (2020, junio 1). *Medidas y programas para apoyar a la población de la entidad federativa*. Gobierno de Mé-

xico. <http://www.gob.mx/COVID19medidaseconomicas/articulos/puebla-245194>

Diario Oficial de la Federación. (2002, diciembre 30). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=716999&fecha=30/12/2002#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2019, agosto 13). Decreto por el que se reforman y derogan diversas disposiciones de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5567743&fecha=13/08/2019#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020a, febrero 27). *Reglas de Operación del Programa de Microcréditos para el Bienestar 2020*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5587726&fecha=27/02/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020b, marzo 16). Acuerdo número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020c, marzo 24). 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). *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020d, marzo 31). *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#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020e, abril 15). Acuerdo por el que se adicionan los transitorios de las Reglas de Operación del Programa de Microcréditos para el Bienestar 2020. *Secretaría de Gobernación*.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5591656&fecha=15/04/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020f, abril 21). Acuerdo por el que se modifica el similar por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2, publicado el 31 de marzo de 2020. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592067&fecha=21/04/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020g, abril 24). Lineamientos para la Operación del Programa de Apoyo Financiero a Microempresas Familiares. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592265&fecha=24/04/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020h, junio 11). Acuerdo por el que se modifican las Reglas de Operación del Programa de Microcréditos para el Bienestar 2020. *Secretaría de Gobernación*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5594807&fecha=11/06/2020#gsc.tab=0

Diario Oficial de la Federación. (2020i, diciembre 22). Reglas de Operación del Programa de Microcréditos para el Bienestar 2021. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5608448&fecha=22/12/2020#gsc.tab=0

Gobierno de México (Director). (2020, marzo 11). *#ConferenciaDePrensa: #Coronavirus #COVID19 | 11 de marzo de 2020*. <https://www.youtube.com/watch?v=4MWOB-DdbgA>

Gobierno de Puebla. (2019). Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024. *Secretaría de Gobernación*. <https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ped/2019-2024/PlanEstataldeDesarrollo2019-2024.pdf>

Gobierno del Estado de Puebla. (2020). *Acuerdo del Secretario de Salud, para el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Gobernador del Estado de Puebla, con la finalidad de evitar la propagación y contagio del virus COVID-19*. Secretaría de Gobernación. Orden Jurídico Poblano. <https://ojp.puebla.gob.mx/legislacion-del-estado/item/563-acuerdo-del-secretario-de-salud-para-el-cumplimiento-de-las-disposiciones-emitidas-por-el-gobernador-del-estado-de-puebla-con-la-finalidad-de-evitar-la-propagacion-y-contagio-del-virus-COVID-19>

Heredia, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Lati-*

- na. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-COVID-19-america-latina>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2019). *Características de los Negocios*. Censos económicos 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021a). *Estudio sobre la demografía de los negocios, EDN 2021. Primer conjunto de resultados*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/dn/2021/doc/EDN2021Pres.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021b). *Demografía de los Negocios (DN) 2019—2021*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/programas/dn/2021/#informacion_general
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022). *Estudio sobre la demografía de los negocios, EDN 2021. Segundo conjunto de resultados*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/dn/2021/doc/EDN2021_Pres2.pdf
- Méndez, J. (2020, julio 23). *Las Mipymes son esenciales para la economía y generación de empleos en el país*. UPPRESS. <https://historicoupres.upaep.mx/index.php/noticias/nota-del-dia/6372-las-mipymes-son-esenciales-para-la-economia-y-generacion-de-empleos-en-el-pais>
- Organización de las Naciones Unidas. (2022, junio 27). *Mipymes, a la cabeza del desarrollo sostenible*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day>
- Organización Mundial de la Salud. (2020, abril 27). *COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---COVID-19>
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). *Actualización Epidemiológica: Nuevo coronavirus (2019-nCoV) (5 febrero 2020)*. <https://paho-COVID-prod.atmire.com/handle/20.500.12663/419>
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020a, marzo 23). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que con la finalidad de evitar la propagación y contagio del virus COVID-19, se decreta como medida de seguridad sanitaria, la clausura temporal en el Estado, de salas de cine, teatro y auditorios, gimnasios, centros deportivos y sociales, de servicio, sociales y/o deportivos y baños públicos; asimismo, como medida de se-

guridad sanitaria, se suspenden las actividades en los casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, de esparcimiento, exhibiciones, salones de fiesta, auditorios, piscinas, estadios y zoológicos, y demás restricciones y prohibiciones que se especifican en el presente Acuerdo. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_23032020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020b, marzo 26). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que exhorta a los patrones o empleadores de las personas trabajadoras de salas de cine, teatro y auditorios, gimnasios, deportivos y sociales, clubes de servicio, sociales y/o deportivos y baños públicos, casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, de esparcimiento, exhibiciones, salones de fiesta, auditorios, piscinas, estadios y zoológicos, así como a las personas trabajadoras del hogar, a proporcionar la remuneración correspondiente por la relación laboral, a fin de hacer efectiva la protección prevista en los artículos 1, 4 y 123 Apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, vinculada al artículo 5 numeral 1 del Pacto de San José, durante el tiempo que dure la contingencia para evitar la propagación y contagio del virus COVID-19. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. http://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_26032020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020c, abril 13). Resolución del Ejecutivo del Estado de Carácter General, por medio de la que se exime del pago de diversos impuestos estatales y se otorgan facilidades para el cumplimiento de obligaciones en materia fiscal, en favor de los contribuyentes que al efecto se precisan. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_13042020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020d, abril 13). Resolución del Ejecutivo del Estado de Carácter General, por medio de la que se exime del pago de diversos impuestos estatales y se otorgan facilidades para el cumplimiento de obligaciones en materia fiscal, en favor de los contribuyentes que al efecto se precisan. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_13042020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020e, abril 16). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que con la finalidad de evitar la cadena

de transmisión (propagación y contagio) del virus COVID-19, determina las mínimas de seguridad sanitaria que deben garantizar los patrones o empleadores de manera obligatoria en todos los establecimientos que fueron objeto de permisibilidad en términos del punto Tercero del Acuerdo publicado en el Periódico Oficial del Estado, el veintitrés de marzo de dos mil veinte. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_2_16042020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020f, abril 17). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que exhorta a personas físicas o morales que sean propietarios de escuelas en el Estado de Puebla, a que, respecto del cobro de observen las determinantes que se especifican en los tres puntos resolutivos del presente Acuerdo. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_6_17042020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020g, abril 17). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que con la finalidad de evitar la propagación y contagio del virus SARS CoV-2 (COVID-19), como medida de seguridad sanitaria, se prohíbe la venta de bebidas alcohólicas abiertas, en restaurantes, tiendas, supermercados, establecimientos y así como su consumo en el lugar de venta, fuera de ellos o en la vía pública. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_7_17042020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020h, mayo 1). Decreto del Ejecutivo del Estado, con la finalidad de evitar la cadena de transmisión (propagación y contagio) del virus SARS-CoV2 (COVID-19), se suspende la venta de alimentos preparados y bebidas no alcohólicas en establecimientos fijos, durante el tiempo que dure la pandemia. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_E_01052020_C_1.pdf

Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020i, mayo 22). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que establece que en el Estado de Puebla no existen condiciones para reanudar actividades de la industria automotriz y el ramo de la construcción. *Gobierno Constitu-*

- cional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_4_22052020_C.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020j, junio 1). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que armoniza y modifica el Decreto publicado en el Periódico Oficial del Estado el 15 de mayo de 2020, por el que establece la conclusión de clases presenciales del Ciclo Escolar 2019-2020. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_4_01062020_C_2.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020k, junio 12). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que reitera que en el Estado de Puebla No Existen Condiciones para reanudar actividades en la industria automotriz y el ramo de la construcción. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_12062020_C_1.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020l, agosto 7). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que establece los Lineamientos para la reapertura responsable de las actividades económicas, de recuperación del empleo y sociales en el Estado de Puebla. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_5_07082020_C.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020m, septiembre 29). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que establece que no obstante el anuncio que ha hecho la Federación de pasar a semáforo amarillo esta Entidad Federativa, se reiteran y permanecen las medidas de prevención, de propagación y contagios del SARS-CoV2 (COVID-19), que ahora son aplicables en el Gobierno del Estado de Puebla. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_2_29092020_C.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020n, octubre 23). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que se expiden las medidas para evitar el rebrote del virus Sars-Cov2 (COVID-19) en el Estado de Puebla y se ratifican las demás disposiciones contenidas en los diversos decretos y acuerdos que en la materia se han expedido por el Ejecutivo. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*.

https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_5_23102020_C.pdf

Sistema Estatal de Información, Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Gobierno de Puebla, & Secretaría de Trabajo. (2021). *Cuarto Trimestre 2021. Boletín 4. Trabajo*. Gobierno del Estado de Puebla. http://ceigep.puebla.gob.mx/pdf/publicaciones/trabajo/Boletin_004_Trabajo.pdf

2. REGIÓN NORORIENTAL

MARÍA DE LOURDES RUIZ TEJEDA¹

PATRICIA LEONOR TEJEDA POLO²

LUISA ANGÉLICA VIÑAS MEZA³

INTRODUCCIÓN

A partir del 2020 el mundo enfrentó lo que es, probablemente, la más seria crisis sanitaria del último siglo con la aparición del COVID-19, enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV-2, como lo denominó la Organización Mundial de la Salud (OMS) (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro [CONSAR], 2021). Aunque inicialmente se presentó en Wuhan, China, hecho reconocido “oficialmente” por ese país a finales de diciembre de 2019, rápidamente se propagó a otros países, primero en Europa y posteriormente en el continente americano, por lo que la OMS declaró una situación de pandemia el 11 de marzo de 2020. En México, el primer registro oficial de un contagio se reportó el 28 de febrero de 2020 y la primera defunción el 18 de marzo del mismo año (CONSAR, 2021).

La pandemia por COVID-19 ha tenido un impacto inminente en la economía de México y en cada uno de los Estados ha significado un cambio en las perspectivas de desarrollo económico. Al detonar el cierre de las actividades paralizó en gran medida la operatividad de todos los sectores

-
- 1 Profesora investigadora adscrita a la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial del Tecnológico Nacional de México / ITS de Teziutlán. Autor de correspondencia: maria.rt@teziutlan.tecnm.mx
 - 2 Profesora investigadora adscrita a la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial del Tecnológico Nacional de México / ITS de Teziutlán. patricia.tp@teziutlan.tecnm.mx
 - 3 Profesora investigadora adscrita a la academia de Ingeniería en Gestión Empresarial del Tecnológico Nacional de México / ITS de Teziutlán. luisa.vm@teziutlan.tecnm.mx

generando un ambiente de incertidumbre total en los empresarios. Específicamente en el año 2020, más del 70% de las MIPyMES establecidas tuvieron que cerrar sus puertas temporalmente, deteniendo sus actividades económicas y dejando sin empleo a sus trabajadores, situación que detonó en una crisis económica, desempleo y pobreza entre otras consecuencias, inmovilizando el desarrollo económico local y regional (Velázquez & Rivero, 2020).

Tras diecinueve meses de la aparición de la pandemia se ha generado una serie de cambios que van desde la implementación de protocolos sanitarios establecidos por la Secretaría de Salud hasta los cierres o Paros Técnicos dictaminados por el Gobierno Federal y acatados por el Gobierno del Estado de Puebla, lo que conllevó a un declive en la economía nacional y estatal, por lo que se generaron una serie de complicaciones en la operatividad de las MIPyMES, obstruyendo notablemente su desarrollo al no tener recursos suficientes para promocionar sus productos ni desarrollar sus estrategias de mercadotecnia, así como para reducir sus costos y tampoco poder obtener mayores financiamientos, ni asistencia técnica.

1. SITUACIÓN DE LAS MIPYMES EN LA REGIÓN I DEL ESTADO DE PUEBLA

El término MIPyMES se refiere a un grupo muy diverso, con empresa en todos los grados de desarrollo, en sectores e industrias y geografías distintas, con estructuras gerenciales y de propiedad diferentes entre sí, y con culturas organizacionales variadas, operando en entornos sociales, económicos y políticos diferentes (Correa et al., 2004). La Región II del Estado de Puebla se encuentra al norte y al oriente del Estado y limita con Veracruz al norte y al oriente (González, 2014). La Región II en el Estado de Puebla se encuentra integrada por MIPyMES que están clasificadas en los distintos sectores primario, secundario y terciario, debido al tipo de actividad que tienen. Para el desarrollo de este proyecto de investigación se trabaja con un universo de ellas que asciende a 5,958 destacando en su mayoría aquellas que pertenecen al sector terciario con una cantidad de 2,647 unidades de estudio y que llevan a cabo la prestación de servicios entre los que se encuentran: restaurantes con preparación de tacos, restaurantes con preparación de pizzas y hamburguesas, hoteles, cafeterías, centros nocturnos y similares.

2. REGIÓN NORORIENTAL

Así mismo, se tiene una participación de 2,687 unidades de estudio que ofertan otros servicios entre los que destacan asociaciones, organizaciones y cámaras de productores, comerciantes y prestadores de servicios, lavado y lubricado de automóviles y camiones, hojalatería y pintura de automóviles y camiones, cerrajerías, reparación menor de llantas, sanitarios públicos y bollerías, asociaciones y organizaciones religiosas, reparación y mantenimiento de equipo electrónico de uso doméstico, reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo agropecuario y forestal, asociaciones y organizaciones civiles, reparación de calzado y otros artículos de piel y de cuero, reparación y mantenimiento de otros artículos para el hogar y personales, reparación de tapicería de muebles para el hogar, estacionamiento y pensiones para vehículos automotores, servicios funerarios, reparación y mantenimiento de bicicletas y motocicletas y administración de cementerios pertenecientes al sector público. De igual forma en este universo de estudio se encuentran integradas 623 unidades pertenecientes a servicios educativos, entre los que se hayan estancias infantiles, jardines de niños, primarias, secundarias, bachilleratos, universidades, institutos de capacitación, destacando aquellos de carácter público.

METODOLOGÍA

De acuerdo con las características del universo y la finalidad de la investigación, la metodología empleada para este trabajo se realiza bajo el diseño de investigación descriptiva que según Hernández et al. (2014) este tipo de estudio busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, ya que describe tendencias de un grupo o población de estudio, de igual forma en este diseño de investigación no se manipularon las variables, ya que solo se realiza un análisis de estas, por lo que la selección de las unidades económicas buscó integrar comercios y empresas de tamaño micro, pequeño y mediano de las actividades económicas seleccionadas por el equipo coordinador estatal, las cuales son industria manufacturera, comercio al por menor, servicios educativos, servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas y otros servicios excepto actividades gubernamentales.

Así mismo, se toma en cuenta la técnica de la entrevista que se entiende como el procedimiento de recolección de información basado en una interacción entre dos personas o más, a través de la conversación como

herramienta principal (Abarca et al., 2013) cuyo instrumento es un cuestionario que sirve de guía y cuya estructura se encuentra dividida en 5 secciones, tres de las cuales recolectaron datos generales de las empresas, una de la propia historia de la misma y finalmente los datos sobre el impacto de la pandemia en el desempeño y productividad de la propia unidad económica de estudio, en la que se indaga a profundidad el impacto de la pandemia por COVID-19 en cada una de las unidades económicas seleccionadas. En cuanto al procesamiento de la información se utiliza un enfoque cualitativo, que nos permitió organizar la información de las entrevistas realizadas y analizarla, buscando contestar las preguntas de investigación. Los resultados del análisis son presentados en este capítulo.

2. IMPACTO DE LA PANDEMIA EN LAS MIPYMES DE LA REGIÓN II DEL ESTADO DE PUEBLA

En diciembre de 2021, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) dio a conocer que en Puebla cerraron el 21% de las empresas por la pandemia de COVID-19 y la suspensión de actividades económicas por los confinamientos en el Estado (Domínguez, 2021). Las MIPyMES desempeñan un papel fundamental en la economía y en la generación de empleos, así como en la sustentabilidad del Estado. Las características generales que tienen las MIPyMES estudiadas en la investigación realizada en la Región II del Estado de Puebla nos permiten señalar particularidades de gran valor que las llevan a ser catalogadas en su mayoría como empresas que nacen por una necesidad de tipo familiar, que las inician desde los abuelos, las continúan los padres y en la actualidad las mantienen en operación los hijos, es decir se habla de 3 o 4 generaciones de trabajo, llevando en el mercado más de 30 años en su mayoría y que no cuentan con un plan de negocios estructurado, sino que nacen de forma empírica, simplemente por la necesidad de llevar el alimento a los hogares y cubrir las necesidades de las familias.

El trabajo en las MIPyMES de la Región II del Estado de Puebla no ha sido labor fácil, ya que las ganancias no se vieron reflejadas de manera inmediata, pues como todo negocio que inicia tuvieron que pasar de 2 a 3 años para identificar ingresos que proyectaran una utilidad y como estrategia de trabajo han intentado que los integrantes de sus familias funjan como empleados, para que dichas utilidades se mantengan dentro del

2. REGIÓN NORORIENTAL

círculo familiar. Por otro lado, las instituciones educativas como unidades económicas determinan que al perder el empleo los responsables de la familia, algunos jóvenes estudiantes tuvieron que integrarse a actividades laborales para apoyar la economía de los diferentes hogares, lo cual llevó al descuido o abandono de sus estudios.

Las empresas que proporcionaron datos para generar este estudio compartieron sus experiencias y expectativas ante todo este proceso que se considera de adaptación y sobre todo de cambios. En general las empresas manifestaron que se establecieron al nacer en el mismo lugar en donde actualmente se encuentran ubicadas; en cuanto a los nombres que les dieron a sus empresas al inicio, en algunos casos cambiaron por cuestiones legales. De forma general la mayoría solo cuenta con un dueño, sin embargo, existen empresas que tienen socios dentro de la estructura administrativa.

2.1 EL INICIO DE LA PANDEMIA Y SUS EFECTOS EN LAS UNIDADES ECONÓMICAS

EL SURGIMIENTO DE LA PANDEMIA

Como se ha señalado todo inicia con un sueño que se ve detenido por el estallido de una contingencia sanitaria de magnitud mundial en la que cada una de las empresas manifiesta un antes y un después en sus actividades. Se pueden visualizar por tanto tres momentos que determinaron el cambio en la operatividad de cada una de estas empresas, el primer momento caracterizado por el inicio de la pandemia en el cual las empresas manifiestan que se encontraban de forma estable y tratando de crecer, con la generación de producción o bien oferta de servicios que llevaban al cumplimiento de sus compromisos y a cubrir sus necesidades. Otorgando a su vez empleo y, por lo tanto, provocando un movimiento económico que no solo tenía un impacto al interior, sino que se proyectaba al exterior de las empresas al dinamizar la economía local. En esta etapa surgió una gran incertidumbre, ya que de forma general no tenían las capacidades operativas suficientes anti riesgos, es decir, muchas de ellas no contaban con una planeación que determinara las estrategias y metas para el logro de un crecimiento sostenido; más bien se basaban en la propia experiencia de los dueños que, si bien resulta importante, no es suficiente y se

precisan planes de contingencia que apoyen a la empresa en crisis como la que se aborda.

LOS PAROS TÉCNICOS

El segundo momento se dio al establecer los cierres y las medidas sanitarias dado el crecimiento de contagios y defunciones no solo en la región, sino a nivel nacional. En este momento de la pandemia se da una caída importante en sus actividades y su propia economía, pues no se tenía considerado que se prolongara tanto tiempo esta situación. De las unidades económicas incluidas en nuestro estudio, solo dos tuvieron paros técnicos, las cuales pertenecen al sector de la manufactura y elaboran productos textiles. A continuación describimos la forma en la que reaccionaron a los paros técnicos.

En estas unidades económicas durante la pandemia las empresas llevan a cabo un esfuerzo importante por no cerrar las actividades, enfrentando momentos complicados que obligaron a la toma de decisiones para disminuir el impacto en las empresas incluidas. En una de ellas que tiene el registro de 200 empleados, se tuvieron que realizar nuevos productos como la confección de batas quirúrgicas y cubre bocas para garantizar el salario de los colaboradores, se llevó a cabo solo el paro técnico establecido por el gobierno federal y el resto del tiempo se trabajó, estableciendo en los puntos más altos de contagio jornadas laborales por turnos con la finalidad de observar la distancia física entre los trabajadores, como lo dictaminaban las medidas sanitarias. Por otro lado, en la otra empresa textil incluida, que cuenta con 35 trabajadores no se tuvo que cambiar la producción, ya que se tenía trabajo de forma constante. Así que mantuvieron sus actividades, realizando un solo paro técnico de 15 días indicado por el gobierno Federal y no tuvieron que modificar los turnos de los empleados, pues se contaba con el espacio suficiente y con pocos trabajadores.

LAS PROBLEMÁTICAS

Las empresas textiles incluidas en este estudio, fueron una de tamaño mediano y la otra pequeña. En cuanto al suministro de los insumos la primera empresa sí presentó un desabasto dado que muchos de sus productos son manufacturados con materias primas importadas; sin embargo, la

2. REGIÓN NORORIENTAL

otra unidad económica manifestó que no tuvo problemas con el abasto, porque emplea insumos nacionales. Así mismo, los costos se elevaron por el origen de la materia prima al ser adquirida en el extranjero, impactando de forma considerable sus actividades, pues al no contar con esta la producción se veía disminuida, ambas empresas se preocuparon por mantener a sus colaboradores garantizando su salario, no adquirieron deudas adicionales y se encuentran en franca recuperación. Las empresas manifestaron que no recibieron ningún apoyo por parte del gobierno o alguna institución de financiamiento, a pesar de los inconvenientes porque no fue necesario, ya que tenían suficientes ventas e ingresos para mantener a flote sus actividades.

En cuanto a las empresas que ofrecen el servicio de alimentos se dan las siguientes situaciones de forma general. En esta etapa de contingencia sanitaria, por fortuna al ser productos de primera necesidad no se tuvieron cierres técnicos, salvo al inicio de la pandemia un cierre parcial de actividades al recortarse los horarios de servicio. Es importante señalar que sí se tuvo un periodo de adaptación, ya que se generaron diferentes necesidades en la población al estar confinada, pues no salían de forma habitual lo que impactó de primera instancia a estas empresas generando nuevos servicios como el envío a domicilio o alimentos para llevar; en una de estas unidades económicas se tuvo que adquirir transporte para garantizar que el envío de los alimentos no incrementara el costo de los mismos, esto llevó a la empresa a la adquisición de una deuda que por fortuna se está cubriendo de forma satisfactoria.

Además, implementaron el uso de la tecnología y de las redes sociales, que se convirtieron en herramientas para mantenerse presentes en el mercado. Esto permitió de forma significativa mantener las actividades y garantizar los salarios implementando jornadas más cortas o bien por turnos para que ningún colaborador saliera afectado. El abasto de la materia prima en un principio sí se ve impactado por la incertidumbre y las compras de pánico de la población en general, sin embargo, poco a poco se logra tener estabilidad en este aspecto. En cuanto a la producción, se manifiesta que se mantuvo e inclusive aumentó al implementar las ventas a domicilio o bien la modalidad para llevar. Es importante mencionar que no se obtuvieron apoyos financieros, principalmente por el desconocimiento y por lo complicado que resulta el trámite para acceder a los mismos. Ante este panorama la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Ali-

mentos Condimentados estimó que por la pandemia habían cerrado un número importante de restaurantes, aunque ya se encontraban muchos de ellos en recuperación y se esperaba la reactivación económica de estas empresas (Corona, 2022).

En las unidades económicas que ofrecen servicios como la venta de café por taza (cafetería), una talabartería y el lavado de ropa, se toman medidas similares al reducir sus horarios de trabajo y establecer el compromiso de implementar las medidas sanitarias para garantizar que las empresas continuaran sus actividades. En el caso de la lavandería de ropa se ofertó la venta de cubre bocas para mantener una entrada de ingresos adicional y de alguna forma garantizar la apertura del negocio. En la talabartería al ser una actividad no esencial se observó un impacto negativo mayor, ya que este oficio es considerado hoy en día como artesanal; en esta unidad económica los ingresos cayeron de forma estrepitosa y el abasto de insumos fue un problema, pues no se encontraban con facilidad en el mercado tras los cierres de negocios. Estas pequeñas unidades económicas implementaron de igual forma el servicio a domicilio estableciendo negociaciones con empresas repartidoras que de forma conjunta se beneficiaron. No fue necesaria la solicitud de préstamos financieros y a pesar de la situación salieron a flote con las ganancias limitadas que se tuvieron y haciendo uso de los ahorros, así como de algunas propiedades que vendieron, disminuyendo con ello sus activos, lo cual tiene consecuencias negativas en el patrimonio familiar de los dueños de las unidades económicas.

El sector de servicios de hospedaje se enfrentó como todas las empresas a una baja considerable en sus ingresos por el cierre de actividades decretado. Al finalizar el cierre total de 15 días establecido por el gobierno, se continuó con la implementación de medidas sanitarias y muy poca afluencia de clientes, afortunadamente los propietarios se preocuparon por garantizar el trabajo a sus colaboradores y se establecieron jornadas más cortas de trabajo respetando los salarios, el abasto de insumos no se vio afectado de forma directa, ya que los comercios locales contaron con los insumos necesarios para estas unidades económicas, aunque a precios más elevados, representando un incremento en las compras, pero no sustancial. Se visualizó la oportunidad de dar un mantenimiento general a las instalaciones lo cual mejoró la imagen y transmitió mayor confiabilidad, ya que al reactivarse de forma parcial la economía se logró que los huéspe-

2. REGIÓN NORORIENTAL

des regresaran, permitiendo con ello ir recuperando sus ingresos habituales. A nivel estatal, los servicios de hospedaje vivieron la peor crisis de su vida durante la pandemia. En este punto se considera mencionar que en el año 2020 la ocupación hotelera en Puebla era de apenas el 10% a pesar de la paulatina recuperación y el aumento de los porcentajes de operación permitidos para inhibir los riesgos de contagio (Hernández, 2020).

Las funerarias se vieron beneficiadas por el impacto de la pandemia, ya que desafortunadamente en el periodo analizado hubo innumerables contagios y decesos, generando un exceso de trabajo en estas unidades económicas, teniendo que contratar más personal y a su vez capacitarlo de forma que respondiera a las necesidades, haciendo imprescindible también, la compra de más insumos. En cuanto al abasto de la materia prima para la elaboración de ataúdes sí se presentaron problemas con el cierre de actividades y se encarecieron por la alta demanda que se tenía, sin embargo, no se recibieron apoyos por parte de alguna instancia, ni gubernamental ni privada.

En cuanto a la unidad económica dedicada a la venta de autos, se generaron estrategias importantes para continuar con las actividades, considerando que no era una actividad prioritaria. En el transcurso de la pandemia se desplomaron de forma drástica las ventas, se tuvo desabasto de vehículos debido al cierre de las fronteras, se elevaron los precios y se implementó el trabajo desde casa. Esto llevó a la generación de una serie de estrategias que permitiera mantenerse y sobre todo cumplir los compromisos con los colaboradores y con sus clientes, entre estas estrategias se pueden destacar la creación de un *call center* para la atención a los clientes cautivos y potenciales, la entrega a domicilio de vehículos tanto nuevos como los que requirieron servicios de mantenimiento, la intensificación del uso de las redes sociales, la generación de nuevas estrategias de venta como el apartado de unidades automotrices, ya que no se tenían en existencia. En cuanto a las medidas financieras tomadas se encuentra la disminución de gastos variables de la empresa que se vio reflejada como un ahorro derivando en el cumplimiento de sus compromisos. Esta unidad económica al tener tres establecimientos sí tuvo apoyo del gobierno municipal en cuanto al pago del predial y los servicios de agua potable, que si bien no fueron condonados se establecieron plazos flexibles para liquidarlos. Es importante mencionar que dos de los inmuebles donde se encuentran las sucursales son rentados recibiendo la condonación del

50% del monto total durante 9 meses, generando de alguna forma la posibilidad de mantener los salarios de los colaboradores, considerados como el capital más importante de la empresa.

Al analizar las instituciones educativas detectamos una ruptura total en la forma de trabajar, pasando de la modalidad presencial (en el aula) a la modalidad virtual en casi toda la pandemia, implicando una adaptación tanto de los docentes como de los alumnos, en este sentido se llevaron a cabo la capacitación del personal de las instituciones para soportar los cambios, la elaboración de materiales para los alumnos y la implementación de plataformas educativas como Classroom, Edmodo y Moodle así como el uso de Google Meet, Zoom y Teams para llevar a cabo las clases sincrónicas a través de videoconferencias. Al pasar a la modalidad virtual, se afectaron otras actividades económicas que se producen en el entorno de las escuelas, pues el sector educativo, tiene un impacto importante en la movilización de la economía, ya que para acudir a los inmuebles se utilizan los transportes, en la cercanía se establecen negocios pequeños de papelería y comida, proporcionando oportunidades para el trabajo y la economía en general.

Sin embargo, el problema más grave durante estos meses fue la falta de comunicación con los alumnos por el poco acceso a la tecnología e internet, que fueron herramientas indispensables. Esto se pudo solventar de alguna forma con la estructuración del cuadernillo de trabajo que se proporcionaba a los alumnos para usarlo en casa. Tras este panorama y la pérdida de empleos por parte de los padres de familia, muchos alumnos tuvieron que integrarse a actividades laborales que los llevaron a la falta de atención de las actividades de aprendizaje derivando en un aprovechamiento muy deficiente y en algunos casos a la deserción de la escuela. Esto representó un impacto en la vida de los jóvenes quienes verán limitado su futuro en el ámbito laboral, ya que en la actualidad la preparación o profesionalización tiene un valor importante.

Por otro lado, se presentó un robo de cableado de electricidad en una de las instituciones educativas de nivel medio superior lo que complicó de forma importante el funcionamiento de la institución cuando debía integrarse a las actividades que se denominaron híbridas, ya que no se tenía luz en una parte del inmueble y, por lo tanto, tuvieron que posponer el reingreso de los alumnos. Muchas de las acciones que se implementaron se harán una práctica común, los profesores deberán seguir con el uso

2. REGIÓN NORORIENTAL

de las habilidades adquiridas a lo largo de este periodo. Tanto el docente como el alumno cambiaron de forma radical la manera de llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje, pasando de lo presencial a lo virtual o semipresencial. A nivel mundial, la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020) señala que por el COVID-19 se han visto afectados cerca de 1,500 millones de estudiantes de todas las edades y en todos los países. En este segundo momento de forma general las unidades económicas conservaron la totalidad de sus colaboradores y el monto de sus salarios. Una de ellas, la funeraria, se vio en la necesidad de aumentar su personal de forma temporal para satisfacer la demanda del mercado que en su caso creció por la tasa de defunciones registrada en la región.

LA RECUPERACIÓN

Las empresas y comercios analizados manifiestan que los valores que sostuvieron este periodo de crisis fueron la solidaridad, el compromiso, el respeto, la empatía, la resiliencia, la persistencia, la tolerancia, pero sobre todo la sensibilidad que los llevó a ser más humanos. En cuanto a las personas que los impulsaron a salir adelante mencionan que el pilar donde se sostuvieron fue la familia y los colaboradores que necesitaban sentirse seguros en estos momentos de inestabilidad global. De los cambios implementados en las unidades económicas analizadas, declaran que se quedarán con la conservación de los protocolos sanitarios que han contribuido a disminuir la tasa general de contagios y el uso de nuevas herramientas como las redes sociales como medios para mantener a sus clientes. En cuanto a los comercios y empresas que ofrecen alimentos al implementar las ventas a domicilio, generaron una curva de aprendizaje acelerada para satisfacer una necesidad social que los llevó a mantenerse activos y que seguirán empleando.

Por otro lado, en las instituciones educativas se vieron en la necesidad de usar plataformas para apoyo al proceso enseñanza-aprendizaje y realizar una capacitación continua del personal docente, permitiéndoles de alguna forma la eliminación de barreras generacionales, implementando estrategias que permanecerán en el ámbito educativo. La digitalización de las empresas no solo permite la adaptación a una crisis como la actual, sino que puede suponer un impulso para fomentar la sostenibilidad dentro de las organizaciones, por lo que el uso correcto de las tecnolo-

gías puede colaborar a potencializar un desarrollo sostenible reduciendo desplazamientos de los empleados, fomentando la flexibilidad y conciliación laboral o bien impulsando una gestión diferente de las cadenas de suministro necesarias para la operatividad de las empresas (Santiago et al., 2021).

EL IMPACTO EN LAS FINANZAS

En lo referente a los servicios financieros, la mayoría de las unidades económicas estudiadas no quiso adquirir ningún tipo de crédito o compromiso financiero por considerar que los intereses suelen ser muy altos, lo cual impacta en las ganancias y la operatividad. En algunos casos se recurrió a préstamos familiares o a la venta de inmuebles para enfrentar los compromisos que ya se tenían establecidos como son los salarios y los gastos fijos, representando la pérdida de un patrimonio importante para las familias pues difícilmente las propiedades se podrán recuperar, sin embargo, ellos manifiestan que quedaron satisfechos al poder garantizar el sustento a las familias de sus colaboradores.

Se debe señalar que en el Estado de Puebla se tienen programas establecidos de apoyos crediticios para las MIPyMES por las afectaciones del COVID-19, que otorgan montos de 25 mil pesos por negocio o persona a pagar en tres años, incluidos tres meses de gracia; el apoyo solidario a la palabra para personas trabajadoras del Hogar o personas trabajadoras independientes que es manejado por el IMSS y cuyos requisitos son tener dados de alta en el servicio médico a los colaboradores, pagar puntualmente sus contribuciones y no haber despedido a personal en el contexto de la emergencia sanitaria (COVID-19 Medidas Económicas, 2020). Dichos créditos tratan de aminorar en parte el impacto económico que se ha tenido en las unidades económicas, sin embargo, en ocasiones y de forma desafortunada los empresarios deciden no utilizarlos, argumentando que implican trámites muy complejos o bien que no les conviene hacerlo. De forma general las empresas consideran que el futuro depende en gran medida de la reactivación económica, ya que de esto dependerá en mucho el crecimiento o desarrollo de cada una de las unidades económicas de la región.

2.2 HACIA LA RECUPERACIÓN DE LOS COMERCIOS Y EMPRESAS EN LA REGIÓN

El tercer momento es la recuperación de los comercios y empresas, pues actualmente con el regreso a la “normalidad” operativa se tiene confianza en que se dé una recuperación paulatina de las actividades y se genere un crecimiento para ofertar nuevos empleos y reactivar la economía de la región. Se dice que la pandemia dejó una huella permanente y que es importante para las empresas estar preparados y con mucho compromiso para enfrentar los retos del futuro. Nuestro estudio rescata la tenacidad de los dueños para mantener a flote cada una de las unidades económicas, pero sobre todo la solidaridad y la empatía con los colaboradores y sus familias que lleva a una integración más fuerte y comprometida para continuar el trabajo estableciendo el ganar-ganar. Desde la óptica de las mismas empresas, la pandemia ha impulsado la transformación de las MIPyMES de la región Nororiental del Estado de Puebla, la digitalización aceleró la promoción y el uso del comercio electrónico y las plataformas digitales. Queda claro que las MIPyMES deben adaptarse a la transformación digital, lo que se verá reflejado en las empresas que solo se valían de ventas convencionales y cuando incorporaron las ventas en línea a los ajustes de planificación, las empresas que ya contaban con esta estructura fortalecieron aún más el modelo tradicional de negocio, lo que implica la transición de la forma de vender que desde hace años permaneció en el mercado regional de consumo y que a raíz de la pandemia se modificó y adecuó al contexto de los consumidores para llevar los productos y servicios con formas de distribución a la puerta del consumidor, principalmente al valerse de las redes sociales para la promoción de productos y atraer a más clientes para conseguir mejores ventas.

Desafortunadamente en las unidades económicas analizadas se tiene referencia de defunciones de colaboradores o familiares, lo que impactó de forma anímica, esta situación generó algunos inconvenientes en cuestión de miedo e implementación puntual de las medidas sanitarias. Por ello es fundamental generar una logística permanente para la aplicación de las vacunas, pues con ellas es menor el riesgo de decesos y garantiza en parte que no se generarán cierres o paros técnicos que tendrían un impacto totalmente negativo en las empresas llevándolas a la quiebra en corto tiempo. Debido a la propagación epidémica, el desarrollo econó-

mico se enfrenta a una gran incertidumbre en el futuro, sin embargo, la experiencia adquirida contribuirá a contemplar contingencias dentro de los contextos que permitan resistir los cambios. El cambio no ha sido fácil ya que como se ha mencionado muchas de estas empresas han pasado de generación heredando sus mecanismos y formas de trabajo, perpetuando zonas de confort. La pandemia permitió romper los paradigmas y generó nuevas actitudes para la toma de decisiones al interior de cada una de las empresas, así como la implementación de los mecanismos necesarios para las mismas.

2.3 LA ETAPA DE PLANIFICACIÓN Y PERSPECTIVAS POST-PANDEMIA

Después de 19 meses de pandemia se observa una recuperación paulatina de la economía regional. Resulta importante resaltar que al realizar las entrevistas un aspecto cualitativo que se detecta es el tono de voz que presentan los empresarios, el cual es resultado de los problemas que vivieron en los meses más críticos de la pandemia y que les generaron ansiedad, depresión, estrés, entre otros problemas, que enfrentaron junto con sus colaboradores, lo que se traduce en una necesidad de aprender cómo actuar ante la incertidumbre guardando la calma y enfocándose en lo que se puede controlar dentro de las empresas. En este punto se debe tomar en cuenta el desarrollo de la inteligencia emocional que permitirá en determinado momento poder enfrentar este tipo de retos.

3. SUGERENCIAS PARA TOMADORES DE DECISIONES EN LA REGIÓN

Las acciones y políticas deben contribuir en todo momento para disminuir los efectos negativos de la pandemia y para la reactivación económica de la región generando menos incertidumbre y mayor estabilidad, para lo que se precisa la comunicación oportuna y veraz, presente en todo momento, ya que la información es medular para disminuir la inseguridad y la especulación que trae consigo una mayor inestabilidad. En el sector educativo la virtualización se dice que llegó para quedarse por lo que se deben implementar políticas para el crecimiento de la infraestructura que permita esta transición, así como establecer programas continuos de capacitación para los docentes y alumnos, establecer estrategias que

permitan, según las condiciones, de la región poder brindar el proceso enseñanza-aprendizaje contemplando las necesidades y reconociendo la existencia de restricciones tecnológicas en la población estudiantil que no les permite en muchas ocasiones la continuidad académica.

Los cambios abren un panorama más amplio para entender el entorno, ser más competitivos y resilientes, promoviendo de forma solidaria el desarrollo de estas unidades económicas. La recuperación será paulatina por lo que las MIPyMES deberán prestar atención para desarrollar su propia tecnología en la medida de lo posible, promover la innovación en la producción de bienes y servicios, la gestión eficiente de recursos, el uso de la tecnología moderna para lograr avances de forma continua, así como crear nuevas fuentes de crecimiento económico, sin dejar de lado el reconocimiento de sus fortalezas y de la importancia que tiene el capital humano, pero sobre todo la calidad humana. En este punto es importante señalar que este tipo de empresas puede generar alternativas tecnológicas como la implementación de software de control de inventarios, la digitalización gradual de la empresa, la implementación de sistemas contables, la automatización de algunos procesos productivos, la estructura de estudios de mercado para la implementación de diferentes tipos de mercadotecnia que les permita tener mayor presencia en el mundo actual. Esto requiere un trabajo conjunto de las empresas, el gobierno municipal y estatal creando modelos de vinculación que favorezcan la generación de contextos estables o por lo menos más firmes que permitan el apoyo y la permanencia de las micro, pequeñas y medianas empresas.

CONCLUSIONES

Es importante señalar que muchas de las unidades económicas analizadas no tenían contemplados eventos contingentes como el vivido, por lo que no se contaba con la capacidad operativa suficiente anti riesgos, por ello es importante que se considere la elaboración de planes que tengan estrategias y metas que permitan un desarrollo definido y sostenido, pues como se mencionó la mayoría de las empresas se fundamentaban en la experiencia empírica de sus dueños, representando este punto un área de oportunidad. Por otro lado, para algunas de las empresas la compra de materia prima proveniente del extranjero tuvo un impacto negativo en el aumento de precios que determinó su productividad. Además, en-

frentaron grandes retos para mantener los salarios de los colaboradores y diversificar la producción para sobrevivir y mantener su operatividad al ofrecer al mercado productos de bioseguridad que en ese momento fueron considerados necesarios para enfrentar la pandemia. El sector artesanal que en situaciones normales tiene algunas problemáticas al ofrecer sus productos, con esta pandemia se vio afectado fuertemente pues sus ventas disminuyeron aún más, por lo que se considera importante buscar estrategias que permitan el impulso a este tipo de comercios, como las tabaquerías que guardan tradiciones culturales del país. Los paros técnicos establecidos por el gobierno federal representaron un fuerte impacto en cada uno de los sectores teniendo que realizar una toma de decisiones importantes, como la disminución de jornadas laborales, el establecimiento de turnos y la implementación de medidas sanitarias, con la finalidad de mantener a flote las empresas.

Las empresas de servicio al verse afectadas implementaron el reparto a domicilio, que implicó el establecimiento de convenios con empresas repartidoras, estableciendo vínculos de colaboración que aún al regreso a la normalidad permanecerán, ya que los consumidores consideran el servicio como un facilitador de su vida cotidiana al recibir los bienes y servicios en casa. Esta empresa recibió el apoyo tanto del gobierno municipal como de sus arrendatarios, en el pago de predial, y agua potable a solicitud de la misma unidad económica. Este apoyo desafortunadamente no se observó de forma general en las empresas analizadas. La mayoría de las unidades económicas analizadas no solicitaron financiamientos por considerar que las tasas de interés eran muy altas o porque tenían bienes inmuebles o bien ahorros familiares, lo que tiene un impacto importante en el patrimonio de las familias. Es importante considerar que existe desconocimiento de los programas que el gobierno implementó ante esta contingencia sanitaria para el apoyo a las empresas, cuestión que debe visualizarse como un área de oportunidad que apalanque de alguna forma el desarrollo económico de la región al mantener en operatividad a las empresas.

En cuanto a las instituciones educativas se da un cambio inminente de paradigmas, se adapta la forma de impartir una clase y se aprende a utilizar la tecnología a favor, sin embargo, las condiciones de la región en cuanto a servicios de internet limitaron en gran medida la comunicación de los docentes con los alumnos, derivando en rezago educativo,

así como el aumento en los índices de deserción que se verá traducido a futuro en menores oportunidades de empleos que permitan una calidad de vida. Las escuelas sufrieron el acoso de la delincuencia, cuya consecuencia retrasó el retorno a las clases presenciales, impactando directa o indirectamente el desánimo de los alumnos y la pérdida de interés en la formación académica de por sí complicada. Las unidades económicas analizadas pusieron en juego valores que permitieron enfrentar la crisis por lo que la solidaridad, el compromiso, el respeto, la empatía, la resiliencia, la persistencia, la tolerancia, salieron a la luz y se vieron reflejadas de forma directa en una sensibilidad de los empleadores a los colaboradores generando relaciones más humanas al preocuparse por mantener los salarios que de forma directa afectan a las familias estableciendo una seguridad ante la adversidad.

Las unidades económicas estudiadas coinciden en pedir al gobierno federal y estatal apoyos a las MIPyMES productivas, a las empresas generadoras de empleos y a las escuelas para el fortalecimiento de la infraestructura; soporte para las empresas que cumplen sus obligaciones fiscales, como préstamos con intereses moderados e inclusión en programas para el crecimiento y estabilidad de los negocios. También refieren que precisan conocer de forma oportuna los apoyos financieros a los que se puede acceder, requieren que los trámites se faciliten, de forma que con ello las empresas puedan desarrollarse y generar un mayor número de empleos.

Es importante señalar que sí se tuvo un periodo de adaptación a la forma de realizar las actividades personales, familiares y laborales, lo que derivó en aprendizajes importantes para los empresarios y los colaboradores, estableciendo relaciones más humanas y retomando valores que se consideraban extintos o en desaparición. En este contexto las necesidades de la población fueron cambiando en el confinamiento y las MIPyMES se tuvieron que ajustar para satisfacer sus propias necesidades y las de sus consumidores o clientes implementando nuevas formas de distribución de sus productos o servicios, explorando así áreas de oportunidad que permitieron mantenerse en el mercado competitivo y aprender nuevas formas y estrategias de generar un valor agregado a su actividad productiva.

REFERENCIAS

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G., & Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. Universidad de Costa Rica.
- Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (2021). *Impacto de la pandemia de COVID-19 en el mercado laboral mexicano y en el SAR*. Gobierno de México. Secretaría de Hacienda. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/656430/AP-05-2021_Impacto_de_la_Pandemia_en_el_Mercado_Laboral_VFF.pdf
- Corona, S. (2022, abril 28). Por pandemia, más de 100 mil restaurantes cerraron sus puertas en México. *El Gráfico*. <https://www.elgrafico.mx/al-dia/valle-de-mexico-ciudad-de-mexico-pandemia-cierre-restaurante-negocios-recuperacion-economica>
- Correa, M. E., Flynn, S., & Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: Una visión empresarial*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/5621>
- COVID-19 Medidas Económicas. (2020, junio 1). *Apoyos financieros a microempresas y trabajadores independientes*. Gobierno de México. <http://www.gob.mx/COVID19medidaseconomicas/acciones-y-programas/apoyos-financieros-a-microempresas-y-trabajadores-independientes>
- González, S. (2014, julio 23). *Región II: Sierra Nororiental*. Puebla Patrimonial. <https://sites.google.com/site/estatalpue/bloque-2/regionii-sierranororiental>
- Hernández, M. (2020, agosto 25). Ocupación hotelera en Puebla apenas es del 10% con reactivación económica. *El Economista*. <https://www.economista.com.mx/estados/Ocupacion-hotelera-en-Puebla-ape-nas-es-del-10-con-reactivacion-economica-20200825-0046.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2020). *El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf

2. REGIÓN NORORIENTAL

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s/f). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Organización de las Naciones Unidas. (2020, agosto 4). *El impacto del COVID-19 en la educación podría desperdiciar un gran potencial humano y revertir décadas de progreso*. Naciones Unidas - Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2020/08/1478302>
- Santiago, V. G., Martínez, D., Alcaraz, M., & Córdova, A. (2021). Efecto Del COVID-19 En Las Mipymes De La Región Serrana Del Estado De Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 49, 19–32.
- Velázquez, M. de los Á., & Rivero, M. (2020). Las MiPYMES y el COVID19 en la Región XI del oriente del Estado de México: Escenarios de reconfiguración. En *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial desafíos actuales y escenarios futuros: Vol. III* (pp. 557–574). Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores. <http://ru.iiiec.unam.mx/5175/>

3. REGIÓN VALLE DE SERDÁN

ELVIA GALLARDO GARCÍA¹
MARÍA BLANCA MARTÍNEZ BARAJAS²
ARHIADNA JOCELYN VÁZQUEZ SÁNCHEZ³

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la humanidad ha sufrido cambios drásticos en todos los aspectos que integran su vida cotidiana. Las enfermedades epidémicas que al propagarse se han convertido en pandemias, han provocado efectos de salud pública, sociales, económicos y culturales, obligando a la evolución del pensamiento científico a pasos agigantados y la adaptación de los grupos sociales de manera inmediata a los efectos que se provocan. El 31 de diciembre de 2019, la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notifica un conglomerado de casos de neumonía en la ciudad. Posteriormente se determina que están causados por un nuevo coronavirus (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020), el SARS-CoV-2, causante de la COVID-19, coronavirus que provocó cambios drásticos en el entorno, originó y puso a prueba a un sector eminentemente importante para el desarrollo y crecimiento de una sociedad: las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES). El presente documento muestra el impacto que causaron las medidas sanita-

-
- 1 Profesora investigadora del Tecnológico Nacional de México/ITS de Ciudad Serdán. Autor de correspondencia: egallardo@cdserdan.tecnm.mx
 - 2 Profesora investigadora del Tecnológico Nacional de México/ITS de Ciudad Serdán, mmartinezb@cdserdan.tecnm.mx
 - 3 Profesora investigadora del Tecnológico Nacional de México/ITS de Ciudad Serdán, avazquez@cdserdan.tecnm.mx

rias para contrarrestar el embate de la COVID-19 en las MIPyMES de la región Ciudad Serdán, perteneciente al Estado de Puebla.

El Estado de Puebla se localiza en el centro norte de la República mexicana, está integrado por 217 municipios. Desde 1986 las regiones socioeconómicas de Puebla eran siete: 1. Sierra Norte, 2. Sierra Nororiental, 3. Valle de Serdán, 4. Angelópolis, 5. Valle de Atlixco y Matamoros, 6. Mixteca y 7. Tehuacán y Sierra Negra (Carrasco, 1993). En el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 (Gobierno de Puebla, 2019), se establece una nueva regionalización, dividiendo a la entidad en 32 regiones. Si bien para efectos de la presente investigación se tomaron como referencia las 7 regiones creadas en 1986, específicamente en este capítulo, se incluyeron los municipios de la región 11: Ciudad Serdán, establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024, la cual incluye: Aljojuca, Atzitzintla, Chalchicomula de Sesma o Ciudad Serdán, Cañada Morelos, Esperanza, Palmar de Bravo y San Juan Atenco.

Sin embargo, es importante mencionar que el presente estudio se orientó a la región 11. Ciudad Serdán, debido a que las MIPyMES de las regiones 08. Libres, 09. Quimixtlán y 10. Acatzingo, no tuvieron la disponibilidad para proporcionar la información que les solicitamos, vía entrevista, dado que tanto la seguridad como la situación en cuanto al nivel de contagios no era óptima para desarrollar el trabajo de investigación.

De acuerdo a la información contenida en el Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024 del Gobierno del Estado de Puebla, en el apartado de Programas Regionales, la región Ciudad Serdán, cuenta con 6,350 unidades económicas de las cuales 97.6% son microempresas, 1.7% son pequeñas, 0.5% son medianas y sólo el 0.1% son grandes. La población ocupada es de 44,147 personas, de las cuales 24.8% son mujeres y el 75.2% son hombres. El sector primario absorbe el 44.2% de esta población, el sector secundario 18.3% y el sector terciario 37.5%. Como ya señalamos, la región Ciudad Serdán comprende a los municipios de Chalchicomula de Sesma, Palmar de Bravo, Esperanza, Cañada Morelos, Aljojuca, Atzitzintla y San Juan Atenco, pero Chalchicomula de Sesma es el municipio con mayor número de unidades económicas, cuya cantidad es de 2,481.

Para llevar a cabo dicho estudio, se seleccionó las unidades económicas de las cinco actividades más importantes en el Estado: comercio al por menor, industria manufacturera, otros servicios excepto actividades gubernamentales, servicios de alojamiento y preparación de alimentos y

bebidas, y servicios educativos, tomando como referencia la clasificación del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, s/f; en adelante DENUE, 2021). La metodología utilizada fue el estudio de casos que permitió entender el comportamiento de las MIPyMES ante las medidas sanitarias que los gobiernos municipal, estatal y federal implementaron por la presencia del virus SARS-CoV-2, causante de la COVID-19. La estrategia para el análisis de la información consistió en recurrir a un diseño metodológico que combinó procedimientos cualitativos y cuantitativos (Neiman y Quaranta, 2006) con la finalidad de entender la situación que vivieron las MIPyMES de la región ante las medidas implementadas por la presencia del virus SARS-CoV-2.

En la selección de la muestra se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico, donde las muestras no son representativas por el tipo de selección y se basan en supuestos generales sobre la distribución de las variables de la población. Además, se utilizó un muestreo de selección experta o de juicio, donde la elección de los elementos se realiza de acuerdo al criterio del experto, eligiendo algunos casos que resultan ser típicos (Pimienta, 2000). Por las características de la investigación, la selección se orientó por la información disponible, además de las propias condiciones de seguridad en la región.

Durante la primera etapa del trabajo en campo se monitoreó la disponibilidad de las MIPyMES para atender la entrevista. Se trabajó con una entrevista semiestructurada con tópicos orientados a indagar cada una de las variantes que obligaron a las MIPyMES a generar acciones de respuesta. Los resultados obtenidos, contenidos en el presente estudio, aportan información que permite identificar con claridad, las estrategias que apoyaron a las MIPyMES de la región Ciudad Serdán para hacer frente a los embates de la COVID-19. Así mismo, se muestra como un instrumento valioso que aporta información a los responsables de las políticas públicas para direccionar la toma de decisiones, permitiendo una mejor gestión y manejo de las acciones encaminadas a impulsar el sector de las MIPyMES en la región y el Estado.

La región Ciudad Serdán está ubicada en la zona oriente del Estado de Puebla. Respecto a su desarrollo económico el valor agregado asciende a 1,570.7 millones de pesos, siendo el municipio de Esperanza quien aporta el mayor valor a este rubro. Chalchicomula de Sesma es el municipio que cuenta con el mayor número de unidades económicas y de población ocupada (Gobierno de Puebla, 2019). La cédula de entrevista empleada nos

fue proporcionada por el equipo coordinador de la investigación a nivel estatal e incluye diez apartados que permiten visualizar las condiciones de las MIPYMES en la región Ciudad Serdán. A continuación, presentamos los contenidos (Tabla 1), en los que pueden apreciarse la importancia que nuestro trabajo da al estado de las unidades económicas de manera previa al anuncio de las medidas sanitarias y el impacto posterior a las mismas, tanto en ventas e ingresos, como en producción, deudas, paros técnicos, problemas del personal y los apoyos que consideran necesarios las MIPYMES.

Tabla 1. *Estructura de la entrevista*

Temática	Subsector
1. Datos generales de la empresa	Nombre Sector Año de fundación Número de trabajadores Localidad Municipio
2. Datos del dueño de la empresa	Nombre Escolaridad Años de experiencia Número de dueños
3. Datos del administrador, gerente o encargado	Nombre Escolaridad Años de experiencia
4. Origen del comercio o empresa	Nacimiento de la empresa Espacio físico Aportaciones del capital Tiempo transcurrido para generar ganancias
5. El estado del comercio o empresa al anunciarse las medidas sanitarias por Covid-19	Estado del negocio: bueno, regular, malo
6. Problemáticas del comercio o empresa	Ventas de bienes o servicios/Los ingresos El abasto La producción y las entregas El efectivo Deudas Servicios financieros Cierres o paros técnicos Apoyos
7. Problemáticas de trabajadores	El personal
8. Políticas necesarias	Políticas más necesarias para apoyar a la empresa durante la pandemia
9. Cambios permanentes al terminar la pandemia	Cambios que continuarán al término de la pandemia
10. Aprendizaje, resiliencia y expectativas	Momentos más difíciles Personas y valores Estado actual del negocio Futuro inmediato Conversando con el gobernador

Nota. La estructura que se presenta corresponde a la cédula de entrevista, instrumento de recolección de datos utilizado para la presente investigación, aplicada a las MIPYMES de la región Ciudad Serdán. Fuente: Formato de cédula de entrevista proporcionada por el equipo coordinador.

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

Los tópicos o contenidos de las entrevistas, nos permitieron realizar la indagatoria en tres momentos temporales: al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19, durante los 19 meses transcurridos desde que se anuncian y el tercer momento, cuando realizamos las entrevistas.

RESULTADOS OBTENIDOS

DATOS DE LA EMPRESA

Para realizar el estudio, seleccionamos 25% de unidades económicas pertenecientes al comercio al por menor y 18.75% de comercios y empresas de cada uno de los sectores industria manufacturera, otros servicios excepto actividades gubernamentales, servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, y servicios educativos. De los resultados obtenidos, nuestra investigación encuentra que la antigüedad de las MIPyMES de la región tiene un promedio de 23.7 años, con un mínimo de 4 y máximo de 62. El 93.75% de las MIPyMES entrevistadas son de origen familiar y se han transmitido de generación en generación, como lo refiere el administrador de un Hotel Restaurante:

Esta travesía nace porque fue una necesidad económica de mi papá, él se dedicaba al comercio, al abarrote, a la semilla, y debido a la escasez o a la alta competencia de ese tiempo, empezaron a tratar de generar otra alternativa de ingreso. Además, también la familia va creciendo, y bueno la familia de mi señor padre estaba en México, se viene a vivir a Ciudad Serdán, y busca una fuente de ingreso más que el abarrote y la semilla (Entrevista 1).

De las 16 unidades económicas entrevistadas, más del 90% reconoció que el impulso para arrancar el negocio fue iniciativa de los familiares, quienes motivaron al resto de la estructura familiar a sumar esfuerzos e iniciar con el proyecto y finalmente ponerlo en marcha. En otros casos, dos de las MIPyMES entrevistadas, inician operaciones sumando la energía colectiva de un grupo de compañeros que comparten en común el mismo trabajo, ímpetu que los lleva a crear tiendas sindicales en modelo de cooperativas, que en sus inicios arrancan muy bien y con la llegada de la pandemia se enfrentan a situaciones no previstas que las pusieron en situaciones realmente críticas. Por otro lado, una de las MIPyMES perteneciente al sector de otros servicios excepto actividades gubernamentales, de tamaño micro, comparte que su negocio responde al gusto propio del

dueño y su familia por la realización de una actividad que aprendió ya en la edad adulta y que visualizó como una oportunidad para acercar la disciplina de la natación a los habitantes de la localidad y, por supuesto, del municipio y la región. El origen de los negocios estudiados deja de manifiesto que las MIPyMES de la región representan un elemento fundamental para el desarrollo económico y una situación característica: el origen familiar que los sustenta, de ahí que el factor parental se convierta en un eslabón que llevó a los dueños y encargados a preservar el negocio a pesar de las condiciones adversas, como es el caso de la pandemia detonada por la COVID-19.

TIEMPO TRANSCURRIDO PARA LA OBTENCIÓN DE GANANCIAS

De las MIPyMES entrevistadas respecto al tiempo que transcurrió para obtener ganancias, ocho pudieron precisar el número de años, de donde se obtuvo un promedio de cuatro. De acuerdo a los datos, la mediana es la referencia para esta variable, ya que la dispersión de los datos es muy amplia, se tiene un máximo de 30 y un mínimo de 1.

Es importante mencionar que 18.75% de las MIPyMES entrevistadas tuvieron ganancias desde su inicio y estas se fueron reinvertiendo para hacer crecer el negocio, empleando en infraestructura, sobre todo, tal como lo menciona la Directora General de un Colegio particular de tamaño pequeño:

Desde que se inició tenía ganancias, pero todo lo invertía en la infraestructura de la escuela, ya que era necesario para su crecimiento. Pero una respuesta concreta es que, apenas, después de 10 largos años puedo decir que se logró un sueño que está rindiendo frutos (Entrevista 9).

En algunos casos, como el de una empresa perteneciente al sector de manufactura, el dueño considera que la oferta de su producto no existía en la región y esa circunstancia ayudó para que el negocio se consolidara y empezara a generar ganancias en corto tiempo. En otros momentos se atribuye al conocimiento que la gente del lugar, en el cual se encuentran establecidos, tiene de ellos y de sus familiares, situación que genera confianza y cercanía provocando que la obtención de ganancias no haya sido tan prolongada. Sin embargo, en otras situaciones, como la de una empresa del sector de otros servicios, el tiempo ha sido largo dado que es un negocio con más de 30 años de existencia y que se ha heredado de ge-

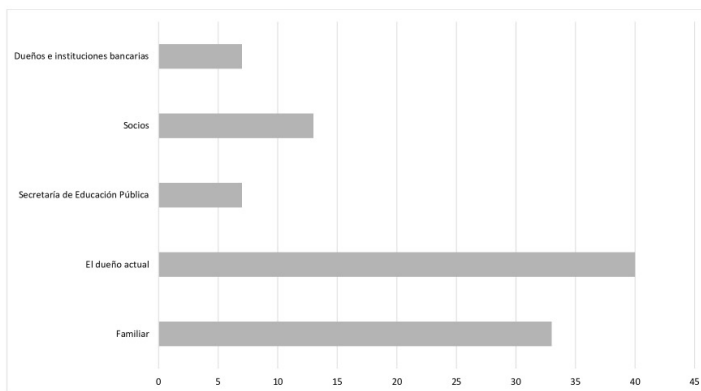
3. REGIÓN VALLE SERDÁN

neración en generación, además el cambio de dueños ha provocado altas y bajas en relación a la obtención de ganancias. Por otro lado, en el sector de comercio al por menor, la variedad en la venta de productos propició incremento de las ganancias, pero esto se logró por lo menos 3 años después de iniciadas las actividades del negocio.

APORTACIÓN DEL CAPITAL INICIAL

La aportación del capital inicial fue por parte de los dueños actuales o de origen familiar. Esto coincide con lo que ocurre a nivel nacional, las empresas recurren en menor medida a los bancos para solicitar créditos de inicio en negocios. Además, y aunque tienen menos tiempo, se desconocen los diferentes programas gubernamentales que se han diseñado para apoyar la creación de nuevas empresas. En tercer lugar, se encuentra la aportación económica de socios para iniciar las empresas o comercios y en último lugar, las aportaciones conjuntas de los dueños e instituciones bancarias y de la Secretaría de Educación Pública, en el caso de las escuelas, como se muestra en la Figura 1 que se presenta a continuación.

Figura 1. *Aportación del Capital Inicial*



Nota. La gráfica muestra, en rango porcentual, las fuentes a las que recurrieron los dueños de las MIPyMES para aportar el capital inicial con el cuál arrancaron el negocio. Fuente: Datos tomados de la cédula de entrevista aplicada a los dueños de las MIPyMES.

Considerando que las MIPyMES de la región, como ya se ha mencionado, tienen un origen familiar, el capital para su nacimiento lo aportaron

los dueños y solo en algunos casos, a través de contribuciones de socios o préstamos bancarios; es muy importante mencionar esta característica en el proceso de inversión para el arranque de las MIPyMES, ya que en su mayoría, debido a que siempre han apostado a la inversión familiar, les genera incertidumbre otro tipo de fuente de capital, pues se sigue apostando a la inversión del dueño. Tal como lo narra el administrador de un Hotel Restaurante:

De inicio el capital fue de mi papá, ya que era quien manejaba los negocios de la familia, y pues él era quien aportaba el capital. Mi abuela, mi tía e hijos de mi tía (primos míos) eran quienes ponían la mano de obra. De inicio la inversión fue alta, porque hubo muchos espacios que se tuvieron que adaptar. El inmueble que ahora ocupamos era una escuela, yo estaba muy pequeño cuando estaban poniendo la herrería de los arcos, cuando estaban cambiando los pisos y habilitando lo que más tarde serían las habitaciones. (Entrevista 1).

La investigación realizada aportó datos valiosos para visualizar lo que la pandemia significó para las MIPyMES de la región. Más del 90% de las unidades económicas entrevistadas iniciaron con capital propio, solo las 3 instituciones educativas, que son parte de la muestra, deben el nacimiento a la aportación de los ejidatarios del lugar que aportaron los terrenos y, por supuesto, a la inversión de las entidades de gobierno, estatal y federal.

NÚMERO DE TRABAJADORES

La importancia de las empresas en México se fundamenta principalmente en la producción de bienes y servicios, además de la generación de empleos. Si bien es cierto que las grandes empresas tienen un mayor número de empleados, quienes aportan más a este número nacional son las MIPyMES, las cuales son reconocidas por su importancia en la generación de empleo en todos los países. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconoce que son la mayoría dentro de la estructura económica de las naciones, contribuyendo a la creación de hasta el 45% del empleo total y el 33% del Producto Interno Bruto en las economías emergentes (Bartolacci et al., 2020).

En el caso de la región, y para el estudio que se realizó, el promedio del número de trabajadores fue de 15, con un máximo de 70 y un mínimo de 1. Esta disparidad atiende a que en la muestra se incluyeron empresas

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

medianas, mismas que por su capacidad contratan a un mayor número de personas. Sin embargo, no existen muchas empresas de esta categoría en la región. Nuestro estudio incluyó una empresa mediana del sector educativo y otra del manufacturero. En el caso de la primera, cuenta con 63 trabajadores y trabajadoras, situación que se relaciona con que la institución lleva 34 años en la región; mientras que la unidad económica del sector de la manufactura tenía 70 trabajadores y trabajadoras al momento de la entrevista, pues era temporada de mayor demanda de los productos que elaboran y, por lo tanto, en este periodo del año contratan a una mayor cantidad de personas de manera temporal.

GÉNERO DE QUIENES DIRIGEN LAS MIPYMES

Respecto a quién dirige los negocios, sigue predominando el papel de los hombres. A pesar de ello, poco a poco las mujeres han logrado ocupar espacios en la actividad empresarial, ya sea generando su propio negocio o como gerentes de estos. En el caso de las MIPyMES a nivel nacional el 36.6% está dirigido por mujeres (INEGI, 2021a). De acuerdo a los resultados obtenidos, el 31.25% de las MIPyMES que se incluyeron en nuestro trabajo son operadas por mujeres. Esto permite ver el avance que las mujeres han realizado en la conducción de las unidades económicas, pues se encuentra muy cerca de lo reportado a nivel nacional. Respecto a los sectores estudiados, no se encontró alguna referencia que indique que actualmente las mujeres participen específicamente en alguno. Lo que sí es verdaderamente relevante, es que los resultados permiten apreciar que las mujeres se han incorporado a las diversas actividades de la economía sin que el género sea un factor limitante.

ESTADO DEL NEGOCIO AL ANUNCIARSE LAS MEDIDAS

A partir del inicio de la pandemia, las empresas se vieron en una situación sumamente compleja, pues muchas de ellas no se encontraban en las mejores circunstancias respecto a sus ventas, más aún, las que llevaban menor tiempo en el mercado. Es importante identificar su situación al anunciar las medidas sanitarias, pues esto representa un factor fundamental para su sobrevivencia ante la pandemia. Para el caso de la región, al anunciarse las medidas implementadas por el Gobierno Estatal, el 43.75%

de las MIPyMES entrevistadas se encontraban en una situación que ellos consideraban como buena. El resto, se encontraba en una situación de mayor vulnerabilidad para enfrentar la pandemia. Este 56% de las unidades económicas, declararon que su situación no era ni de crecimiento ni de abundancia, más bien sus ingresos les permitían mantenerse. La llegada de la COVID-19 y sus efectos propiciaron reacciones distintas, derivadas de las diferencias entre las actividades económicas de cada negocio que integra la presente investigación.

ESTADO DE LAS VENTAS AL ANUNCIARSE LAS MEDIDAS SANITARIAS, EN
LOS MOMENTOS MÁS CRÍTICOS DE LA PANDEMIA Y A DIECINUEVE MESES
DE INICIO

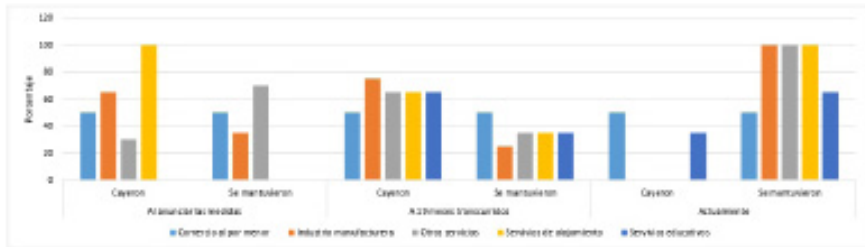
Al empezar la pandemia se anunciaron las medidas sanitarias por la Secretaría de Salud del país, mismas que replicaron en todas las entidades federativas. El Gobierno del Estado de Puebla publicó un primer decreto el 23 de marzo de 2020 en el cual se instruye el cierre de establecimientos no esenciales y las dependencias del sector público estatal. Durante este primer momento los negocios que se visualizaban en un peor escenario fueron los de servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas quienes declararon que sus ingresos cayeron en su totalidad y así se mantuvieron durante 2020, aunque en el momento de las entrevistas, señalaron haberse recuperado. Al anunciarse las medidas sanitarias 67% de las unidades económicas del sector otros servicios excepto actividades gubernamentales, decrecieron; durante los 19 meses transcurridos de la pandemia continuaron experimentando la caída de sus ventas; y en el momento de la realización de la investigación, 100% de los comercios y empresas incluidas en esta actividad, señalaron que se mantenían o habían crecido. De las instituciones incluidas dedicadas a proporcionar servicios educativos, 67% manifestaron caídas desde el inicio de la pandemia, pero en el momento que realizamos las entrevistas manifestaron que crecían o se mantenían. Los comercios y empresas dedicados a actividades de manufactura fueron muy golpeados por la pandemia cuando esta inició, situación crítica para ellos, pero cuando realizamos la investigación 100% indicaron que habían crecido o se mantenían. Finalmente, 50% de las unidades económicas incluidas del comercio al por menor desde

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

que inició la pandemia hasta que se realizó el estudio, indicaron que sus ingresos habían caído y el otro 50%, que se mantenían o habían crecido, como se puede ver en la figura 2 que se presenta abajo.

El análisis nos permite señalar que los ingresos y ventas de los casos incluidos dedicados al comercio al por menor no se han podido recuperar a 19 meses del anuncio de las medidas sanitarias. En cambio, los comercios y empresas dedicados a las otras cuatro actividades económicas al momento del estudio, señalan que se mantienen o han crecido; manifestando la caída de sus ventas e ingresos y la recuperación o el crecimiento, en mayor medida la industria manufacturera, otros servicios excepto actividades gubernamentales y servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas.

Figura 2. *Situación de los ingresos y ventas por sector durante la pandemia*



Fuente: Información contenida en la cédula de entrevista aplicada a los dueños de las MIPyMES.

ESTRATEGIAS DEL COMERCIO O EMPRESA PARA MANTENER LAS VENTAS DE BIENES Y/O SERVICIOS

Derivado de los problemas con las ventas, las MIPyMES tuvieron que implementar diversas estrategias que les permitieran continuar con sus actividades y atender las medidas implementadas por la Secretaría de Salud. A nivel nacional las redes sociales tuvieron un papel de enorme importancia, pues estas sirvieron de medio principal para la publicidad de los productos. En la región esto no fue diferente, pues todas las unidades económicas emplearon el uso de redes sociales y medios electrónicos como estrategia principal para continuar operando. Nuestro traba-

jo encontró que 8 de cada diez implementaron las entregas a domicilio, y específicamente las instituciones educativas elaboraron sus propios materiales como los “cuadernillos de trabajo” para continuar la formación de los estudiantes. Finalmente, una de cada tres empresas y comercios, diversificó la venta o elaboración de productos, es decir, incluyó otros para generar mayores ventas e ingresos.

En el caso de los servicios de alimentos, las redes sociales fueron un factor fundamental para anunciarse y continuar operando. Por ejemplo, la gerenta de un establecimiento de tamaño pequeño, comentó:

Pues lo pensamos mucho y realmente lo que funcionó en el café fueron las redes, eso, las redes, incluso se hizo una página que no tenía, ahora pues ya todo está a través de las redes, realmente llegó para quedarse, y si tú lo ves en otras empresas, igual ya todo lo trabajan así, porque esa ya va a ser la realidad (Entrevista 10).

PEORES Y MEJORES MOMENTOS DURANTE LA PANDEMIA

Durante el periodo de la pandemia estudiado, las empresas pasaron por diversas situaciones adversas. Una de las más relevantes fue enfrentar los contagios de familiares y empleados, además de tener que cerrar el negocio. El sector educativo, a pesar de que no detuvo su actividad, particularmente vivió diversas experiencias con los alumnos, como lo refiere la directora de un centro educativo, de tamaño mediano:

Los peores momentos fueron el primer semestre del ciclo escolar 2021, porque en ese primer semestre se incrementaron muchísimo los contagios porque volvimos a los planteles, aumentaron considerablemente las inasistencias y los papás vivieron una de las etapas más críticas en lo que llamamos el mercado laboral. Hubo muchos despidos, tuvimos una situación muy crítica en nuestros alumnos, empezamos a registrar fallecimientos de padres de familia, de familiares, tuvimos 3 historias muy tristes, una de ellas de una alumna que ella era la única que estaba bien y toda la familia estaba contagiada, y con mis compañeros profesores pudimos organizarnos para que la chica pudiera obtener un generador de oxígeno, esa fue una de las situaciones más críticas. La otra situación fue ver contagiado a un número importante de mis alumnos, personal docente y administrativo. La tercera, fue una historia muy triste de un alumno que tuvo que emigrar a Puebla porque la mayoría de sus familiares fueron hospitalizados algunos meses en esa ciudad, el muchacho regresa a su localidad para concluir el semestre,

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

y encuentra que su casa había sido saqueada, se encuentra sin útiles, sin computadora, sin nada (Entrevista 2).

En este mismo sector, a pesar de la implementación del uso de redes sociales y de plataformas para el proceso enseñanza-aprendizaje, una institución educativa que fue entrevistada y que se encuentra en una zona en la cual la conexión a internet es escasa y las familias cuentan con un solo teléfono móvil usado de forma importante para comunicarse con sus familiares que se encuentran trabajando en Estados Unidos de Norteamérica, enfrentó serios problemas para continuar con la formación de los estudiantes. Ante tal escenario, la tecnología y el internet no representaron alternativas viables para acercar la actividad escolar a las y los estudiantes. La estrategia que implementaron fue el uso de cuadernillos que entregaban a los padres y madres de familia en el parque de la localidad, ya que la escuela se encontraba cerrada. En otros casos, la directora y el maestro auxiliar, recorrieron las calles de la población entregando los cuadernillos de casa en casa, buscando con dicha acción que las niñas y niños no dejaran de realizar sus actividades escolares y evitar la deserción o abandono de las y los estudiantes. Los procesos derivados de crisis en la sociedad, permitieron desarrollar adaptación a las nuevas condiciones. La pandemia posibilitó la implementación de diversas estrategias que anteriormente no se habían contemplado o que quizá no se alcanzaban a dimensionar.

EL ABASTO

La pandemia ha trastornado casi todos los aspectos de la cadena de suministro a nivel global, es decir, la ruta, a menudo invisible, de fabricación, transportación y logística que recorre la mercancía desde donde se produce, extrae o cultiva hasta su destino (Goodman, 2021). En la región el 69% de las MIPyMES presentaron problemas con el abasto de mercancías. En algunos casos, los administradores tenían que salir a buscar el producto por su propia cuenta y en otros casos definitivamente tuvieron que realizar cambios en el material que utilizaban tal como se lee en el siguiente relato de la administradora de un negocio de impresión, de tamaño pequeño:

En la imprenta hubo mucho desabasto de material porque mucho era de importación, sobre todo el papel, entonces hubo material mientras teníamos en stock, pero cuando tuvimos que resurtir ya no hubo el mismo papel que so-

líamos usar. Se resolvió cambiando de material o sea de papel. Pero sí afectó, pues había personas que decían “yo quiero este material”, pero no teníamos, entonces los clientes se iban y sólo algunos regresaban y nos pedían los productos con el papel que teníamos porque les urgía cumplir sus compromisos, de otra manera hubieran perdido a sus clientes y, por supuesto, el ingreso (Entrevista 10).

A 19 meses de transcurrida la pandemia, las MIPyMES siguen presentando problemas con el abasto. En la región el 33.3% de ellas continúan con este problema, el cual, de acuerdo a la opinión de la encargada de una tienda, perteneciente al sector de comercio al por menor, se dio por parte de las grandes empresas:

Las grandes empresas que son nuestros proveedores son las que más nos han estado fallando... (Antes de la pandemia, estas empresas) siempre eran las que nos abastecían... recientemente yo tuve que salir a buscar mercancías porque las empresas que siempre estaban acostumbradas a llegar a nosotros nos han quedado muy mal (Entrevista 7).

PRODUCCIÓN Y ENTREGAS

A la par de la pandemia, las MIPyMES buscaron cumplir con los compromisos adquiridos con sus clientes y así poder mantenerse vigentes en el mercado. Para ello, diseñaron diversas estrategias que les permitieran continuar con su actividad. Regionalmente, el 13.3% manifestó haber tenido problemas para cumplir con sus entregas. Sin embargo, la actividad no se detuvo y pudieron avanzar buscando diversas alternativas, tal como lo menciona el gerente operativo de una industria del sector agroalimentario, de tamaño mediano:

La empresa solo fabricaba o producía 50% de los productos debido a la falta de envases, no buscaba quedar mal al consumidor ya que buscaba cumplir de acuerdo a la capacidad de la empresa, fue una situación complicada, sin embargo, logramos continuar con la producción, a pesar de la falta de envases (Entrevista 11).

El sector de comercio al por menor también se empeñó en cumplir con las entregas, como lo manifiesta la dueña de una tienda de ropa:

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

Hice todo lo posible por cumplir, si me encargaban alguna cosa y no la encontraba en ese lugar, la buscaba, aunque fuera más caro y yo les había dado el precio, no importaba, pero tenía que cumplir con mi cliente (Entrevista 4).

Una vez transcurrido el periodo más crítico de la pandemia, comienza poco a poco la recuperación en las ventas. Para algunos esta recuperación fue más lenta, mientras que otros ya se encuentran en franco crecimiento. Un factor común entre las MIPyMES entrevistadas, fue el aumento de los precios en los productos, por ejemplo, el administrador de un Hotel Restaurante comentó:

En cuestión de costos, todo ha incrementado. A inicio de este año 2022 toda la canasta básica se está elevando de una manera muy considerable. Nosotros no hemos tenido la oportunidad de tener precios fijos de los productos que elaboramos, porque está variando el costo de toda la materia prima (es decir) todos los productos cada semana tienen un incremento. En cuestión de las entregas (...) si te incrementan los precios de los insumos para realizarlas, tú de igual manera lo haces. Aunque muchas veces uno no quisiera, es necesario (Entrevista 1).

PROBLEMAS CON EL EFECTIVO

La pandemia tuvo importantes repercusiones en la liquidez de las empresas. La disminución de los ingresos por las ventas fue sumamente notoria. En México la situación de las MIPyMES respecto a este ámbito es compleja, la cual se volvió más complicada aún por los efectos de la pandemia. De acuerdo a Riquelme (2021), durante la pandemia, las pequeñas y medianas empresas en México se encuentran en un estrés de liquidez de 32 días, esto implica contar con recursos por hasta 32 días para poder soportar su operación. A nivel regional la pandemia representó un enorme reto para las empresas locales, pues fueron sometidas a una mayor presión respecto a la disponibilidad de efectivo para realizar sus operaciones diarias. De las MIPyMES visitadas, el 56.25% presentó esta situación. Estos problemas fueron resueltos de diferente manera: utilizando el capital ahorrado, diversificando los productos vendidos, solicitando un préstamo o sacrificando las utilidades.

En el caso del sector educativo, la aportación que hicieron los padres de familia tuvo un papel fundamental para adquirir productos de saniti-

zación y limpieza de los inmuebles, como lo menciona la directora de un plantel de Educación Primaria:

En la cuestión de los recursos necesarios para implementar la sanitización y limpieza lo hemos sufragado con recursos de padres de familia, ya que desafortunadamente no contamos con recursos económicos, ni con un presupuesto para cubrir necesidades (Entrevista 16).

El sector de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas se vio obligado a parar sus actividades al inicio de la pandemia, lo que los obligó a no generar gastos innecesarios y a no adquirir deudas, el panorama era incierto y no tenían la certidumbre del tiempo que iba a durar la situación que estaban enfrentando. Nuestro estudio encontró que solo una unidad económica recurrió a la búsqueda de un socio que inyectara capital a la empresa para que no muriera, como sucedió con un negocio de Servicio de Banquetes:

Sí definitivamente tuve problemas con el efectivo, para poder reactivar nuevamente este negocio, tuve que buscar el apoyo de un socio capitalista para que pudiéramos continuar, ya que este negocio –como cualquier persona que inicia algo– no quiero perderlo (Entrevista 15).

Nuestra investigación constató que transcurridos casi dos años del anuncio de las medidas sanitarias por COVID-19, las MIPyMES de la región han resuelto paulatinamente el problema del efectivo gracias a la reactivación de las diferentes actividades en la zona y al tesón de los dueños y colaboradores, quienes conjuntamente trabajaron por pasar este tiempo de enormes dificultades para la humanidad.

DEUDAS

En México se ha realizado un esfuerzo importante para contribuir al desarrollo de las MIPyMES utilizando diferentes estrategias, entre ellas el acceso al financiamiento. En un estudio realizado por el Banco de México (BANXICO, 2015) se encontró que los créditos para estas empresas son considerablemente más caros que el crédito a empresas grandes. Las empresas micro y pequeñas pagan tasas en promedio tres puntos porcentuales más elevadas que las medianas. Una fracción importante del crédito a empresas micro y pequeñas se provee a través de una fuente relativamente cara de financiamiento, la tarjeta empresarial. Esto refleja que las restric-

ciones al acceso al crédito de las empresas micro y pequeñas son mayores que las que enfrentan las medianas. El riesgo percibido por la banca se puede mitigar a través de una garantía bien calificada y ponderada (León y Saavedra, 2018).

El mercado de crédito para las pequeñas y medianas empresas está conformado por préstamos que las instituciones financieras otorgan a personas morales y a personas físicas con actividad empresarial a fin de cubrir sus necesidades específicas de operación y equipamiento, siendo la inversión y el capital de trabajo los destinos principales de los créditos solicitados. Conocer las condiciones financieras de las unidades económicas es de enorme importancia, más cuando se tienen condiciones atípicas y complejas como una pandemia. Derivado de ello, el estudio consideró las deudas que las empresas ya tenían, así como las que adquirieron durante la pandemia. Se encontró que en la región antes de la pandemia, el 93.75% de las unidades económicas no tenía deudas. Del total de las unidades económicas estudiadas, el 66.7% declaró que no necesitó un crédito. El temor de adquirir una deuda en un momento de incertidumbre, generó miedo e inseguridad por parte de los dueños de las MIPyMES, lo que los obligó a utilizar ahorros o bien a solicitar apoyo a familiares y amigos.

CIERRES O PAROS TÉCNICOS

De acuerdo con la Encuesta sobre el impacto generado por COVID-19 en las empresas (INEGI, 2021b; en adelante ECOVID-IE) en su segunda edición del 2 de diciembre de 2020, se estimó que 86.6% de 1,873,564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; mientras en la primera edición de fecha 23 de julio de 2020, se estimaron el 93.2%. En lo concerniente a cierres o paros técnicos la ECOVID-IE indica en sus tres ediciones, el porcentaje de unidades económicas que los implementaron a nivel nacional: en la primera edición (del 7 de mayo al 12 de junio de 2020), 59.6%; en la segunda edición (del 1 de septiembre al 16 de octubre de 2020), 23.1%; y en la tercera edición (del 1 al 31 de marzo de 2021), 16.6%.

El decreto para la implementación de las medidas sanitarias provocó desconcierto y preocupación por parte de los dueños, aunque acataron las medidas por seguridad personal y de sus colaboradores, las acciones gubernamentales no eran alentadoras, los periodos de cierre realmente

representaron un golpe inesperado a la economía de sus negocios. El 44% de las unidades económicas de la región realizaron cierres totales, a partir de la publicación de las medidas sanitarias por parte del Gobierno del Estado; otro porcentaje igual continuó realizando sus actividades sin cerrar; sólo 12% de los establecimientos efectuó cierres parciales.

El Decreto por parte del Gobierno del Estado de Puebla de fecha 23 de marzo de 2020, instruía el cierre de las actividades no esenciales, las MIPYMES de la región, cuyos giros se encontraban entre los establecimientos que tenían que parar sus actividades, no pudieron resistir por mucho tiempo las indicaciones emitidas, tal como lo menciona la dueña de un negocio perteneciente al sector de comercio al por menor, de tamaño micro:

Quando se estuvo en el punto más alto de la pandemia, mis hijas hablaron conmigo que por seguridad mía y las de mis clientes tenía que cerrar, pero no aguanté, solo cerré tres días y tuve que volver a abrir, cuidando obviamente las medidas extremas de seguridad (Entrevista 4).

APOYOS

En relación a los datos mostrados por ECOVID-IE en su tercera edición del 1 al 31 de marzo de 2021, 3.8% de las empresas recibieron apoyos, mientras que 96.2% restante no recibió ningún tipo de apoyo; en la segunda edición 5.9% obtuvo algún tipo de apoyo, mientras que 94.1% no recibió ayuda; en la primera edición 7.8% obtuvo algún tipo de apoyo durante abril, mientras que 92.2% no recibió ayuda de ninguna índole.

En los resultados obtenidos del estudio en la región, el porcentaje de MIPYMES que recibió algún tipo de apoyo gubernamental fue del 19%, mientras que el 81% restante no lo recibió, esta situación obligó a que los dueños decidieron utilizar recursos económicos que tenían ahorrados, o bien, solicitar el apoyo de familiares o amigos. Sin embargo, es muy importante resaltar que las razones por las cuáles no recibieron algún tipo de apoyo son diversas, desde falta de conocimiento, exceso de documentación para solicitarlo, temor por no poder pagar la deuda, hasta falta de interés. Como lo refieren en estos fragmentos de entrevistas los dueños de negocios perteneciente al sector de otros servicios excepto actividades gubernamentales, de tamaño micro:

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

Tuve conocimiento, pero no quise entrar en eso para evitar las deudas y por la cantidad de los requisitos, la verdad, se me hizo muy complicado y no me sentía seguro para adquirir una deuda, afortunadamente el apoyo de mi familia tanto moral como económicamente fue algo que me permitió no endeudarme (Entrevista 12).

Nos invitaron a participar a un programa (gubernamental), pero no quisimos averiguar si nos beneficiaba o nos perjudicaba a la larga, entonces nosotros optamos por quedarnos así, al final de cuentas no estábamos operando (Entrevista 15).

PROBLEMÁTICAS DE TRABAJADORES

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la pandemia de COVID-19 provocó que en el primer semestre de 2020 los salarios mensuales de dos terceras partes de los países, sobre los que se disponía de datos oficiales, se redujeran o crecieran más lentamente (OIT, 2020). Las MIPyMES en la región Ciudad Serdán se enfrentaron a múltiples problemáticas por atender, entre ellas las que estaban directamente relacionadas con su planta laboral. En lo referente al pago a salarios de los trabajadores, el 31% señaló que no pudieron cumplir con los compromisos de pago del salario a sus empleados y el 69%, pese a las circunstancias, sí lo hicieron.

En relación a la reducción de jornadas laborales y contagios, el nivel de afectación mostró diferentes situaciones: en el sector de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, la baja en las ventas provocó menor ingreso obligando a los responsables a realizar paros técnicos, reduciendo las jornadas laborales y pagando solo el tiempo que se trabajaba. Adicionalmente, al inicio de la pandemia este sector se vio obligado a parar actividades, cuya principal implicación fue el despido de trabajadores. En relación a lo antes mencionado el administrador de un Hotel Restaurante afirma el problema que representó para los trabajadores los paros técnicos: “El principal problema ha sido la reducción de las jornadas. Porque como todos, tenemos necesidades que debemos pagar” (Entrevista 1). El sector manufactura se enfrentó al inicio de la pandemia a la baja considerable en la demanda de sus productos, dicha situación los llevó también a paros técnicos y a pagar sólo los salarios de los días que se laboraba.

En relación al nivel de contagios se presentaron casos menores, no graves, en cada establecimiento, los dueños y encargados descansaron a su personal, pero no hubo despidos por enfermedad, ni decesos en las unidades económicas incluidas en nuestro estudio, excepto en las del sector educativo cuya población estudiantil vivió pérdidas irreparables en su familia causando el abandono escolar o bien un rendimiento académico menor. Consideramos que los estudiantes de las escuelas incluidas en nuestra investigación, al pertenecer al sector público concentran una población estudiantil con escasos recursos económicos cuyos padres tuvieron que trabajar fuera de casa, exponiéndose más a los contagios, enfermando y muriendo, con fuertes y definitivas consecuencias negativas para los estudiantes.

CAMBIOS PERMANENTES AL TERMINAR LA PANDEMIA

Sin considerar el sector al que pertenecen las unidades económicas, se vieron inminentemente obligadas a replantear sus acciones durante la pandemia que provocó COVID-19. La mayoría de ellas implementó cambios rápidos que respondieron a las exigencias del entorno, aún con la incertidumbre de si funcionasen o no. En referencia a los cambios permanentes que las MIPYMES de la región han considerado que serán actividades que continuarán siendo parte de sus acciones, son: medidas sanitarias, uso de redes sociales para las ventas y promoción, entrega a domicilio y el uso de tecnología, principalmente en las escuelas para la enseñanza. Medidas que consideran relevantes, les dieron resultados favorables y que fueron viables para enfrentar la pandemia, por lo tanto, las seguirán implementando.

Los diferentes cambios realizados por las MIPyMES les han permitido hacer frente a las circunstancias que enfrentaron al inicio, y por supuesto, en el transcurso de la pandemia, como lo menciona el dueño de una Escuela de natación:

Durante todo este tiempo que hemos usado el cubrebocas nos hemos beneficiado todos. Además, yo cuido mucho los niveles de cloro y estoy pendiente de que se use en las cantidades requeridas para que el efecto sea bueno (Entrevista 14).

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

Las MIPyMES de los diferentes sectores dirigieron sus esfuerzos a aquellas medidas que mejores resultados les dieron al inicio y durante la pandemia, tal como lo narra el administrador de un Hotel Restaurante:

Entre las medidas que implantamos y que nos funcionaron fue la entrega a domicilio, actividad que se va a quedar por comodidad del cliente; además el menú con código QR, porque además de ser más práctico nos ayuda a reducir costos de impresión (Entrevista 1).

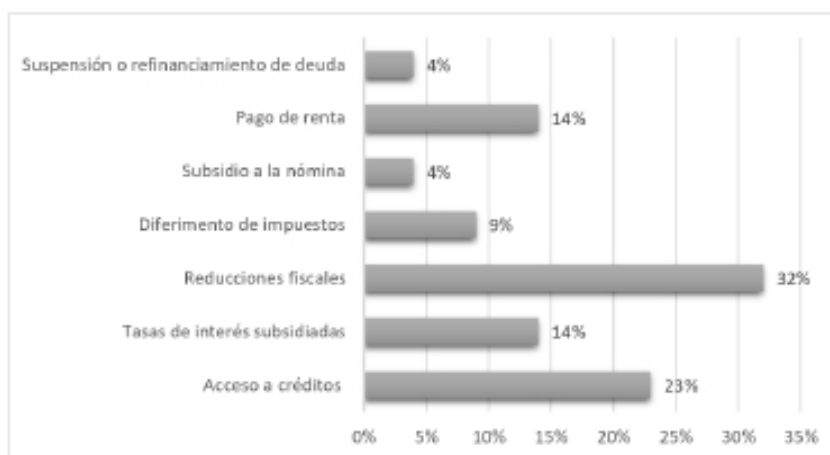
POLÍTICAS NECESARIAS

En la Ley para el desarrollo de la competitividad de las MIPyMES que opera desde 2002 (Heredia y Didi, 2021), la Secretaría de Economía, a través de la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP), es la entidad encargada de su aplicación y tiene el rol de coordinar un entorno favorable para el desarrollo competitivo de las MIPyMES con las diferentes autoridades a nivel federal, estatal y municipal. En este marco, se establecen programas sectoriales, que deben definir sectores prioritarios y líneas estratégicas para el desarrollo empresarial con especial atención en un enfoque de género. La UDP opera a través del Programa Nacional para el Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), y a partir de octubre de 2019, absorbe las funciones del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), con lo cual funciona también a través del Fondo Nacional Emprendedor. Este último tiene el objetivo de otorgar subsidios directos a emprendedores o MIPyMES a través de convocatorias públicas específicas, destinadas a sectores estratégicos y al desarrollo regional, a programas de desarrollo empresarial y a programas para MIPyMES. El PRONAFIM otorgaba financiamiento estratégico a instituciones de microfinanzas para ampliar la cobertura y colocación de microcréditos antes de la crisis del COVID-19 y en el contexto de la pandemia modifica su operación para asignar recursos de forma directa y eliminar la parte de intermediación. México diseñó medidas de apoyo a las unidades económicas en el marco de la contingencia de la COVID-19, las cuales se enfocaron en apoyo a la producción, financiamiento, liquidez y empleo.

Las unidades económicas incluidas en nuestro estudio, a 19 meses de la implementación de las medidas sanitarias por COVID-19, consideran que los apoyos gubernamentales necesarios para hacer frente a la pandemia, en orden de importancia son: 1) las reducciones fiscales, 2) el acceso

a créditos, 3) los apoyos para el pago de renta y los subsidios a las tasas de interés, 4) el diferimiento del pago de impuestos, y 5) la suspensión o el refinanciamiento de deuda y el subsidio a la nómina, como se muestra en la figura que se presenta a continuación.

Figura 3. Políticas necesarias



Fuente: Datos tomados del formato de cédula de entrevista aplicada a los dueños de cada unidad económica.

FACTORES FUNDAMENTALES PARA SALIR DE LA PANDEMIA

Hubo esencialmente dos factores preponderantes para que las MIPYMES de la región siguieran operando aún en un contexto de pandemia: los trabajadores y la familia. El 62.5% de las unidades económicas entrevistadas afirmó que el factor fundamental para continuar a pesar de la pandemia, fueron sus propios trabajadores, quienes se solidarizaron ante caída de los ingresos y mostraron empatía con sus jefes, aceptando salarios por debajo de lo que usualmente percibían e incluso sostuvieron los paros parciales o totales, como lo menciona el administrador de un Hotel Restaurante:

Todo mi personal también es muy importante porque a pesar de que por la pandemia podían migrar y buscar otras opciones, sin embargo, ellos estuvieron comprometidos con la empresa. Lo que a mí me genera mucho

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

valor es tener personal leal, que no te dejó cuando tenía la opción de irse (Entrevista 1).

Respecto a la familia como otro factor fundamental, el 37.5% de las MIPyMES la mencionaron como el segundo pilar importante para que siguieran funcionando. Esto último es entendible en tanto que el 93.75% de las empresas entrevistadas son familiares. Un ejemplo de ello es lo que comentó en su opinión la dueña de un negocio pequeño perteneciente al sector servicios al por menor: El factor más importante fueron los seres más cercanos que son los hijos, la familia sanguínea (Entrevista 4). Ante el panorama que han enfrentado las MIPyMES, además de la familia y los colaboradores, se resaltan los valores del trabajo en equipo, la responsabilidad, la confianza, la lealtad y la solidaridad en cada actividad que se realiza.

ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO Y FUTURO INMEDIATO PARA LAS MIPYMES

Del total de MIPyMES entrevistadas en la región Ciudad Serdán, el 62.5% afirmó que lograron mantenerse en cuanto a su estatus previo a la pandemia por COVID-19. Las unidades económicas pertenecientes al sector manufactura consideran que sus clientes tendrán un comportamiento de precaución que les va a detener para realizar compras o invertir, por lo que prefieren, por el momento, no invertir, sino que de acuerdo a lo que les soliciten ir cumpliendo con sus compromisos. Cuatro de las unidades económicas, pertenecientes al sector de manufactura, reportaron un crecimiento al inicio y en el transcurso de la pandemia, sus ventas incrementaron y la demanda de sus productos y servicios se mantuvieron al alza. Una de las unidades económicas menciona que al principio la situación de la pandemia los obligó a cerrar y posteriormente de acuerdo como ha ido transcurriendo el tiempo se han venido recuperando. A 19 meses de transcurrida la pandemia, las MIPyMES han ido encontrando un punto de apoyo para su recuperación, su mantenimiento o el replanteamiento de sus actividades.

Con relación a las perspectivas para el futuro inmediato de las MIPyMES de la región, el 69% visualiza un futuro favorable para su negocio. Esto es una muestra de que se ha superado la etapa más complicada para los negocios durante la pandemia. Respecto a una situación de incertidumbre, 25% de las MIPyMES de la región visualizan este escenario. De

manera general la adaptación al cambio fue uno de los factores fundamentales para sobrevivir a las condiciones que derivaron de la pandemia. Sin embargo, prevalece en un porcentaje considerable la preocupación de lo que sucederá posteriormente en alguna otra crisis. El impacto económico de la COVID-19 en el mundo pone de manifiesto los retos a los que se tendrán que enfrentar las MIPYMES, a pesar de que el panorama se visualiza incierto, se tienen que generar nuevas alternativas en cada una de las funciones que se realizan requiriendo poner a prueba el talento, la innovación, experiencia y la estructura familiar que, en la mayoría, es su diferenciación más sólida.

RECOMENDACIONES

Entre los múltiples problemas a los que se enfrentaron las MIPYMES de la región Ciudad Serdán bajo el contexto de pandemia por COVID-19 fueron las altas comisiones que cobraban los bancos comerciales y las altas tasas de interés si necesitaban préstamos para poder sobrevivir. Como afirma Ríos (2021), las altas comisiones por aceptar pagos con tarjetas bancarias en México oscilan entre el 2% y 3% del valor del consumo y llegan a ser de hasta el 4%. Si se considera que el margen de ganancia sobre costos de las MIPYMES oscila entre el 12% y 15%, la banca se quedó con la quinta parte de las ganancias de todos los negocios pequeños. Lo anterior desincentiva a las MIPYMES a bancarizarse y a muchos potenciales empresarios a emprender. La posibilidad de bancarización (sin el cobro de altas comisiones) permitiría a las MIPYMES de México y de la región Ciudad Serdán emprender y crecer en el corto y mediano plazo. Con respecto a las altas tasas de interés, los préstamos a pequeñas y medianas empresas son más caros en México que en el 91% de los países con los que se cuenta con información (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2017). Los únicos con tasas más altas que México son Perú, Brasil y Malasia. Urge por tanto una mejor regulación en las tasas de interés a la inversión productiva para fortalecer a las MIPYMES ante un evento atípico como lo es la pandemia por COVID-19.

Se requiere de una mayor vinculación entre la Cámara de Comercio regional y las MIPYMES. Este tipo de organismos deben agrupar a los comerciantes de la zona para proteger sus intereses y contribuir a su crecimiento. En un periodo de crisis su participación es fundamental, sin

embargo, no se ha observado durante esta pandemia, desaprovechando las oportunidades de transmitir información, proporcionar capacitación, fungir como órgano que representa, apoya y es la voz en la región para comunicar los intereses de las unidades económicas.

Se deben diseñar estrategias para que las MIPyMES tengan disponible toda la información respecto a los programas gubernamentales federales, estatales y municipales. Además de esto, debe existir una adecuada orientación respecto a las reglas de operación para que no resulte un obstáculo al momento de que los programas inicien con sus operaciones.

Las MIPyMES de la región Ciudad Serdán en su gran mayoría manifestaron la nula o casi nula coordinación entre el sector productivo y los gobiernos municipales. Esto coadyuvó al aumento de la incertidumbre y la modificación de las expectativas empresariales. Se recomienda, por tanto, establecer canales de comunicación entre gobiernos municipales y sector productivo, mucho más eficientes que permitan tener disponible información clara y completa que posibilite tomar decisiones eficientes dentro de cada unidad económica. Además, consideramos importante mantener alineados los tres niveles de gobierno municipal, estatal y federal para dar un adecuado seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal, mismo que debe atender a lo establecido por el Estado y la Federación.

CONCLUSIONES

La operación de las MIPyMES en la región Ciudad Serdán se vio interrumpida por las medidas sanitarias implementadas por el gobierno del Estado. Cada una de ellas tuvo que recurrir a diversas estrategias para continuar con su operación, siendo las redes sociales y las ventas a domicilio los medios para continuar con sus actividades. El factor humano resultó un aliado sumamente importante para las MIPyMES en el inicio y transcurso de la pandemia, la actitud de los empleados y la respuesta solidaria de los responsables dio como resultado que los cierres de los establecimientos no fueran definitivos y al cumplir con las medidas sanitarias establecidas, pudieran abrir nuevamente y continuar sus operaciones.

Las MIPyMES percibieron los créditos como una alternativa poco viable para enfrentar alguna emergencia, esto debido a la incertidumbre y desconocimiento que se tiene del Sistema Financiero, así como a las altas tasas de interés. El temor a adquirir una deuda es sumamente notorio,

pues asumen que compromete sus ingresos durante un periodo determinado. En lo referente al comportamiento de los sectores durante la pandemia se observó que en el sector manufactura el efecto fue diferenciado, el 33.3% observó crecimiento, mientras que el 66.6% de ese sector tuvo la necesidad de recurrir a un crédito. El sector educativo mostró un comportamiento relativamente permanente, si bien las MIPyMES de este sector tuvieron que cerrar, el cierre no representó un paro de actividades, dado que siguieron operando.

En cuanto a las peticiones hacia los tres órdenes de gobierno, el 19% se focalizaron en disminución o exención de impuestos y el 37.5% hacia peticiones de apoyos económicos directos a las unidades económicas. Desde la percepción de los responsables de las MIPyMES, las políticas necesarias que demandan por parte de las autoridades gubernamentales se enfocan en la reducción fiscal y acceso a créditos que estén a su alcance y les permitan cubrirlos sin altas tasas de interés. Las lecciones aprendidas fueron importantes para el replanteamiento de las MIPyMES relacionado con la nueva normalidad; la pandemia les permitió adaptarse y generar los cambios, en un primer plano obligados, posteriormente, han abrazado estos cambios como permanentes.

El COVID-19 ha dejado de manifiesto la vulnerabilidad de todos los sectores de las sociedades en el mundo. El reto de las MIPyMES es el establecimiento de procesos que les permitan sortear la incertidumbre y los inminentes retos que trajo consigo la pandemia, los recursos tecnológicos se hicieron presentes ahora más que en otros intentos por apropiarse de las actividades cotidianas en el ámbito laboral y personal de cada individuo. La región Ciudad Serdán tiene ante sí un panorama de oportunidad de la mano de los proyectos de crecimiento y desarrollo económico y social, apostando por políticas públicas visionarias, incluyentes, que no pueden ni deben estar ajenas a las necesidades de las MIPyMES.

El futuro es incierto todavía, aún no es del todo posible medir los alcances de las políticas públicas implementadas para enfrentar la crisis económica y social provocada por la pandemia. Los mecanismos utilizados por los organismos gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal están a prueba, y sus resultados serán confrontados en el futuro inmediato. La percepción de los dueños y encargados de las MIPyMES de la región Ciudad Serdán estiman que las políticas públicas implementadas para enfrentar la crisis no han sido suficientes y la aletargada respuesta y,

en ocasiones, inexistente, de las Cámaras de Comercio locales no aportan un panorama alentador.

Según datos de México ¿Cómo vamos? (Arceo y Guzmán, 2021). Entre 186 países, México se encuentra en el lugar 137 en el índice de ayuda económica; en el sitio 90, en el índice de medidas de contención de la pandemia; está en el número 66 en el índice de rigurosidad de las restricciones; en el lugar 106 en el índice de respuesta global del gobierno. El manejo de la crisis, la continuidad en las medidas y el sostenimiento de las mismas, así como los resultados, se pondrán de manifiesto a través del tiempo y el reto a nivel nacional y global permitirán analizar si el diseño, implementación, alcance y ejecución, fueron pertinentes y respondieron a la magnitud y desafío de la crisis causada por la pandemia.

REFERENCIAS

- Arceo, E. O., & Guzmán, K. (2021). Mercado laboral en México: El saldo al primer año de la pandemia por COVID-19. *México, ¿cómo vamos?* <https://mexicocomovamos.mx/mercado-laboral-en-mexico-el-saldo-al-primer-ano-de-la-pandemia-por-COVID-19/>
- Banco de México. (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en el otorgamiento de crédito a las pequeñas y medianas empresas (PYME)*. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/reportes-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-l/%7B1C74E16B-F3D9-DBA7-6E7E-80C130C76599%7D.pdf>
- Banco de México. (2021). *Indicadores Básicos de Créditos a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)*. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/rib-creditos-a-pymes/%7BD50011D6-98BB-1D8A-85C6-C635535A04DE%7D.pdf>
- Bartolacci, F., Caputo, A., & Soverchia, M. (2020). Sustainability and financial performance of small and medium sized enterprises: A bibliometric and systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1297–1309. <https://doi.org/10.1002/bse.2434>
- Carrasco Hernández, J. L. (1993). Las siete regiones de Puebla. *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*, 1(42), Article 42. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/gaceta-mexicana/article/view/24839>

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: Emergencia y reactivación* (4). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-COVID-19-emergencia-reactivacion>
- Gobierno de Puebla. (2019). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 11—Ciudad Serdán. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2011%20Ciudad%20Serd%C3%A1n.pdf
- Goodman, P. S. (2021, octubre 25). ¿Por qué hay tanta escasez de mercancías? *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/es/2021/10/25/espanol/escasez-mundial-cadena-suministro.html>
- Heredia, A., & Dini, M. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46743-analisis-politicas-apoyo-pymes-enfrentar-la-pandemia-COVID-19-america-latina>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (s/f). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021a). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer (8 de marzo)*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021b). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE)*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/programas/eCOVIDie/>
- León Vite, E. L., & Saavedra García, M. L. (2018). Fuentes de financiamiento para las MIPYME en México. *Ciencia Administrativa*, 1, 159–175.
- Neiman, G., & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis de Gialdino (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (1a ed.). Gedisa Editorial.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020, diciembre 2). *Los salarios bajan a consecuencia de la COVID-19, concluye un nuevo informe*

3. REGIÓN VALLE SERDÁN

- de la OIT*. Organización Internacional del Trabajo. http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_762645/lang--es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud. (2020, abril 27). *COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---COVID-19>
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD Statistics*. Organization for Economic Co-operation and Development. <https://stats.oecd.org/>
- Pimienta Lastra, R. (2000). Encuestas probabilísticas vs. No probabilísticas. *Política y Cultura*, 13, 263–276.
- Ríos, V. (2021). *No es normal. El juego oculto que alimenta la desigualdad mexicana y como cambiarlo*. Grijalbo.
- Riquelme, R. (2021, noviembre 24). Las pymes mexicanas tienen liquidez para operar un mes, según el IQ Fundary. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Las-pymes-mexicanas-tienen-liquidez-para-operar-un-mes-segun-el-IQ-Funday-20211124-0047.html>
- Ríos, V. (2021). *No es normal. El juego oculto que alimenta la desigualdad mexicana y como cambiarlo*. Grijalbo.
- Riquelme, R. (2021, noviembre 24). Las pymes mexicanas tienen liquidez para operar un mes, según el IQ Fundary. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Las-pymes-mexicanas-tienen-liquidez-para-operar-un-mes-segun-el-IQ-Funday-20211124-0047.html>

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

MARÍA DE LOURDES ROSAS-LÓPEZ¹

DANIA PAULINA OSORIO CALVO²

INTRODUCCIÓN

El 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) preocupó al mundo al declarar la enfermedad del nuevo coronavirus SARS-CoV-2 como “una emergencia de salud pública de importancia internacional” (Organización Panamericana de la Salud [OPS] y OMS, 2020). El 11 de marzo la OMS afirma que la COVID-19 puede ser definida como pandemia (OMS, 2020). Si bien el 28 de febrero el Instituto de Diagnóstico y Referencia Epidemiológica había anunciado los dos primeros casos de COVID-19 –uno en Ciudad de México y otro en el Estado de Sinaloa– en el Estado de Puebla es hasta el 10 de marzo que la Secretaría de Salud (SSEP) anunció el primer caso positivo a SARS-CoV-2, presentado por un extranjero de sexo masculino de nacionalidad italiana de 47 años cuya llegada a Puebla obedecía a motivos laborales en una empresa automotriz (Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla, 2020).

1 Profesora Investigadora del Decanato de Ciencias Humanas y Sociales, de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Autor de correspondencia: mariadelourdes.rosas01@upaep.mx.

2 Licenciada en Ciencias Políticas, egresada de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Agradecemos la participación en la realización de las entrevistas a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Políticas y Gobierno: Jennifer Velázquez Huistahual, Jessica Escudero Rodríguez, Narubi Ponce Rangel, Pablo de Jesús González Díaz, Pedro Clemente Pérez Quiroz, Ximena Villegas Calderón, Emiliano Morales González, Jorge Vázquez Tinoco, Paola Jacqueline Bermúdez Barrios, Leslie Castro Tienda, Alba Denise Jiménez Muñoz, Montserrat Lara Martínez, Karla Fernanda Vela Amador, Alejandro Vargas y Javier Alejandro Morales Gómez.

En México la normativa oficial empezó a emitirse, de forma que el 15 de marzo la Secretaría de Educación Pública emitió un Acuerdo en el que se estableció la suspensión de clases del 23 de marzo al 17 de abril, en las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación Pública (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2020a). El 24 de marzo, la Secretaría de Salud dio a conocer 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-CoV-2 (COVID-19) y que se basan en el distanciamiento social disminuyendo así el número de contagios de persona a persona y por ende el de la propagación de la enfermedad (DOF, 2020b). A nivel estatal, el 23 de marzo se ordena la suspensión de actividades no esenciales, impactando a las MIPyMES, ya que se debía clausurar temporalmente las “salas de cine, teatro y auditorios, gimnasios, centros deportivos y sociales, clubes de servicio, sociales y/o deportivos y baños públicos; suspender las actividades en casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, de esparcimiento, exhibiciones, salones de fiesta, auditorios, piscinas, estadios y zoológicos”. Además, se dio a conocer la orden de evitar concentraciones de más de 100 personas, cancelar eventos masivos, reducir la capacidad de los establecimientos a 50% para garantizar que la distancia de las personas fuera de 1.5 metros, colocar las mesas de los restaurantes a una distancia de 2 metros entre sí y proveer el servicio a domicilio (Periódico Oficial del Estado de Puebla [POEP], 2020a). Adicionalmente, el Gobernador del Estado de Puebla exhortó a los patrones o empleadores a cubrir los salarios de sus trabajadores durante el tiempo de la contingencia (POEP, 2020b).

El 23 de marzo constituyó un parteaguas para las MIPyMES del Estado de Puebla, ya que como todas las unidades económicas a nivel nacional –y en otras partes del mundo– no estaban preparadas para hacer frente a los efectos de la pandemia. De tal forma, Loor y Chiquito (2019, citado en Bravo et al., 2018) señalaron que las MIPyMES previamente a la pandemia por COVID-19 no contaban con un plan estratégico o plan de negocios que posibilitara mejorar su productividad y rendimiento y así obtener mayor competitividad frente a otras empresas, lo que a su vez sirviera para atenuar efectos negativos del entorno y tomar decisiones efectivas frente a situaciones de riesgo como la que trajo el virus por COVID-19.

Este capítulo contribuye al cumplimiento del objetivo general de la investigación que reporta este libro, el cual es conocer en las MIPyMES del

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

Estado de Puebla el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 a 19 meses de su implementación, a través del estudio de casos con representatividad intencional regional, por sector de actividad predominante y tamaño, para registrar sus estrategias de adaptación, sus requerimientos y sus áreas de oportunidad, de forma que podamos obtener las mejores experiencias que sirvan al sector de las MIPyMES y recomendaciones de políticas económicas para el gobierno del Estado de Puebla. Nuestra colaboración específica se enfoca en el estudio de la región Angelópolis, incidiendo en la exploración de las estrategias de las MIPyMES que durante 19 meses las llevaron a detonar sus áreas de oportunidad permitiéndoles alguno de estos tres tipos de comportamiento: crecer, mantenerse en el mercado o sobrevivir y los factores vinculados a los mismos; examinando desde las experiencias de los dueños y/o gerentes y/o administradores, los problemas y las expectativas que han vivido durante este tiempo; y generando recomendaciones para los gobiernos, y cámaras que agrupan y representan a las MIPyMES de forma que puedan apoyarlas durante esta pandemia y en circunstancias semejantes en el futuro.

La metodología para realizar la investigación en la región Angelópolis fue definida por el equipo coordinador del estudio a nivel estatal, del cual recibimos los objetivos de la investigación y la estrategia para seleccionar los casos de estudio, la recopilación de la información y la indicación de que análisis de la misma fuera cualitativo. En cuanto a la estrategia para determinar a las unidades económicas que constituyeron nuestros casos de estudio, el mismo equipo coordinador nos entregó las bases de datos de las MIPyMES del Estado de Puebla correspondientes a las actividades económicas de la industria manufacturera, comercio al por menor, servicios educativos, servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, y otros servicios excepto actividades gubernamentales. De estas bases de datos, seleccionamos una unidad económica de tamaño micro, pequeño y medio de cada actividad económica, las cuales constituyeron nuestros casos potenciales. Posteriormente, nos comunicamos con los dueños, administradores, gerentes o encargados de las mismas para exponerles nuestro estudio y solicitar su colaboración, asegurando la confidencialidad de las unidades económicas y de quienes nos proporcionaran la información. Debido a que usamos la metodología de casos, la indagatoria fue realizada mediante entrevistas semiestructuradas empleando la Guía de Entrevista “El Impacto de las Medidas Sanitarias por COVID-19 en las MIPyMES

del Estado de Puebla” también proporcionada por el equipo coordinador de la investigación estatal. Las entrevistas fueron realizadas en modalidad presencial o virtual a los dueños, administradores, gerentes o encargados de los comercios y empresas, según determinaran las unidades económicas la persona que nos daría la entrevista y la modalidad. Se pidió a los entrevistados el consentimiento informado de la grabación. La duración de las entrevistas fue de 60 a 90 minutos, todas se transcribieron y se analizaron los archivos escritos. Al final de la investigación, en lugar de 15 entrevistas planeadas, realizamos 17 ya que habíamos agendado algunas entrevistas que no nos confirmaban y buscamos otras para completar la muestra, de forma que se comunicaron con nosotros aquellos que habíamos contactado al inicio y consideramos importante incluirlos por su disposición a contribuir con nuestro trabajo. Así mismo, se llevó a cabo un *focus group* con miembros del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) para conocer sus experiencias como agrupación frente a la crisis sanitaria por COVID-19. El análisis de la información se realizó considerando las temáticas de la Guía de Entrevista y de los objetivos de la investigación, el cual reportamos en este capítulo.

Iniciamos presentando una descripción de la región enfocándonos en su composición municipal, importancia económica y situación de desempleo y producción bruta total, previa la pandemia por COVID-19. También incluimos el universo de unidades económicas del que obtuvimos los casos estudiados, continuando con la descripción de los comercios y empresas integrados en la investigación regional, incidiendo en características tales como el año de su fundación, número de trabajadores y de dueños, su localización geográfica e información de los dueños, administradores, gerentes o encargados que son quienes nos proporcionaron la información, resaltando su sexo, edad, escolaridad y años de experiencia dirigiendo la unidad económica.

Posteriormente incluimos el marco teórico constituido por una revisión de literatura publicada antes de nuestra investigación y durante el tiempo que realizamos las entrevistas y el análisis de las mismas, enfocado en las siguientes situaciones de las MIPyMES durante la pandemia: ingresos y estrategias para hacer frente a la caída de los mismos, la interrupción de la cadena de suministros y sus efectos a nivel local y global, los programas gubernamentales de apoyo a las MIPyMES y las necesidades de política económica al respecto, el capital social como recurso relacio-

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

nal basado en la confianza que genera redes de solidaridad empresarial en tiempos de la pandemia y la necesidad de incluir diferentes tipos de capital social que permitan apoyo en el tiempo corto y medio así como constituyan la base de confianza en el gobierno, el financiamiento y sus dificultades en tiempos de crisis por pandemias y la adaptación y resiliencia de las unidades económicas.

En resultados, organizamos la información en siete apartados: problemáticas de los comercios y empresas, en las que abordamos las ventas de bienes y/o servicios al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19 y su situación al momento del estudio, las respuestas innovadoras de las unidades económicas con la introducción de cambios en las cadenas de valor y los factores vinculados a la recuperación de las MIPyMES y la no recuperación; el abasto afectado por la interrupción de la cadena de suministros y las estrategias empleadas; los problemas en la producción de bienes y generación de servicios así como las entregas, reportando los costos para las unidades económicas y también la reorientación de algunas de estas en su producción. En esta sección es importante destacar los costos, esfuerzos y logros de las escuelas, unidades económicas que en nuestro estudio nunca tuvieron cierres. También incluimos las deudas contraídas en este periodo; así como los efectos de los cierres o paros técnicos, los tipos de MIPyMES a las que les era imposible cumplir con estos cierres y el efecto positivo generado en los empleos. Terminamos esta primera parte de resultados con los apoyos recibidos por las unidades económicas.

En el apartado dos de resultados, Problemáticas de los trabajadores, encontramos cuatro situaciones: el despido de los mismos al poco tiempo de iniciar la pandemia, quienes soportaron más tiempo y recurrieron a los cierres y paros técnicos, un tercer grupo que no necesitó recurrir al despido manteniendo al personal y el cuarto grupo que contrató trabajadores adicionales, debido al crecimiento de las unidades económicas. Reportamos el problema de los trabajadores que ganan sueldo mínimo y la importancia de las propinas para complementar sus ingresos, que resultaron fuertemente afectados durante los meses más difíciles de la pandemia. Los profesores de las escuelas estudiadas señalaron la carga laboral incrementada por la necesidad de elaborar materiales que reforzaran la enseñanza usando medios virtuales y en casa. Es de resaltar que las escuelas no reportaron despidos y al mantener abiertos los inmuebles para atender a los padres de familia pudieron conservar a los colaboradores administrativos,

de intendencia y vigilancia. El contagio de la enfermedad COVID-19 solo no fue experimentado por los trabajadores de dos unidades económicas y las estrategias para combatir la enfermedad fueron el aislamiento en casa y la atención médica.

Posteriormente presentamos los resultados sobre las políticas necesarias y otros apoyos que requieren las MIPyMES para continuar operando hasta el término de la pandemia, destacando los créditos, los aplazamientos de pagos de los mismos y el refinanciamiento de deuda; la postergación de cargos por servicios públicos y las exenciones y reducciones fiscales. En esta sección también incluimos el mensaje del sector privado, señalando la importancia de continuar con las reducciones de renta por el inmueble ocupado. Finalmente se incluyen los cambios con los que las MIPyMES continuarán al término de la pandemia.

Sobre el aprendizaje, la resiliencia y las expectativas, encontramos que las MIPyMES valoran la confianza en sus empresas y comercios y sobre todo en los colaboradores, también se destaca el trabajo cotidiano responsable, la innovación y la racionalidad en los gastos, así como la toma de decisiones en equipo en las empresas y comercios de tamaño medio. Registramos que a 19 meses de la pandemia, 9 unidades económicas tienen la misma situación presentada antes del anuncio de las medidas sanitarias, 1 apenas sobrevive y las 7 restantes, crecieron. El futuro inmediato de las MIPyMES, según los entrevistados, se agrupa en tres tipos: 1) estabilizar su situación económica, 2) estabilizar su situación económica y crecer, y 3) el crecimiento de las unidades económicas. Los comercios y empresas de la región transmiten un triple mensaje al Gobernador y al Presidente de la República: les reclaman el mal manejo de la pandemia, solicitan apoyos y piden atención enfocada en las unidades económicas que al momento del estudio apenas sobrevivían.

En seguida presentamos las recomendaciones para los tomadores de decisiones del gobierno y para quienes influyen en estos, entre los que consideramos las agrupaciones que conjuntan y representan a los comercios y empresas. Finalizamos con una serie de conclusiones de nuestra investigación señalando la contribución de las MIPyMES de la región a la economía del Estado de Puebla durante la pandemia por COVID-19 y la necesidad de que los gobiernos reconozcan su esfuerzo y abran aún más el diálogo con los comercios y empresas.

1. LA REGIÓN ANGELÓPOLIS

Angelópolis es la región donde residen los poderes estatales de mayor importancia del Estado de Puebla, ya que en la ciudad del mismo nombre, capital del municipio de Puebla se encuentra la sede del Gobernador de la entidad y del Congreso local, es decir, del poder Ejecutivo y del Legislativo estatal. Además, en esta misma ciudad reside el Ayuntamiento de Puebla, la localidad con mayor población del Estado. Angelópolis se encuentra conformada por 31 municipios, los cuales son: Acajete, Amozoc, Atoyatempan, Calpan, Coronango, Cuautinchan, Cuautlancingo, Chiautzingo, Domingo Arenas, Huejotzingo, Juan C. Bonilla, Mixtla, Nealtican, Ocoyucan, Puebla, San Andrés Cholula, San Felipe Teotlancingo, San Martín Texmelucan, San Matías Tlalancaleca, San Miguel Xoxtla, San Nicolás de los Ranchos, San Pedro Cholula, San Salvador El Verde, Santo Tomás Heuyotlipan, Tecali de Herrera, Tepatlaxco de Hidalgo, Tepeaca, Tepeyahualco de Cuauhtémoc, Tlahuapan, Tlaltenango, Tlanepantla. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la población de estos 31 municipios es de 3,063,950 habitantes, la cual constituye 46.54% de la población total de la entidad federativa (INEGI, 2020).

La población ocupada es de 1,108,411 (Gobierno de Puebla, 2019a), la tasa de desempleo de 3.4 (Gobierno de Puebla, 2019b) y la producción bruta total regional es de 294,385.53 millones de pesos (Gobierno de Puebla, 2019c). El Plan Estatal de Desarrollo (Gobierno de Puebla, 2019b), en la temática 3 “Desarrollo económico de la región del área metropolitana de la ciudad de Puebla para todas y todos” -cuyo objetivo es “Impulsar el desarrollo económico sostenible en la región de Área Metropolitana de la Ciudad de Puebla”- indica en la línea de acción 3 que se debe “Impulsar la generación y consolidación de las MIPyMES para elevar su productividad y competitividad con un enfoque sostenible y de perspectiva de género” (p. 106), no obstante esta línea de acción se vio afectada por la irrupción de la pandemia por COVID-19, que perjudicó a las unidades económicas, a los empleados y a la población en general, cuyo porcentaje de afiliación a servicios de salud era de 74.03% en 2019 (véase figura 1).

Figura 1. Población total e información de empleo y producción bruta total regional, 2019

Población total	Población afiliada a servicios de salud	Población ocupada	Tasa de desempleo	Producción bruta total
3,063,950	74.03%	1,108,411	3.4	294,385.53

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno de Puebla (2019a, 2019b, 2019c).

El total de unidades económicas registradas de tamaño micro, pequeño y mediano de los sectores de actividad de la industria manufacturera, comercio al por menor, servicios educativos, servicios de alojamiento y otros servicios excepto actividades gubernamentales es de 105,836 de acuerdo a la información proporcionada por el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2021). Los comercios y empresas de tamaño micro son 99,595; los de tamaño pequeño, 5,617; y los de tamaño medio, 624. Por tamaño, el comercio al por menor reúne al mayor número de MIPyMES micro; los servicios educativos a la mayor cantidad de unidades económicas de tamaño pequeño; y la industria manufacturera agrupa al mayor número de comercios y empresas de tamaño medio (ver Figura 2).

Figura 2. Actividad económica y tamaño de las MIPyMES de la región Angelópolis

Actividad económica	Tamaño		
	Micro	Pequeña	Mediana
Industria manufacturera	14,550	752	235
Comercio al por menor	44,970	844	182
Servicios educativos	2,239	2,840	143
Servicios de alojamiento	17,372	740	56
Otros servicios, excepto actividades gubernamentales	20,464	441	8
Total	99,595	5,617	624

Fuente: Elaboración propia, con información de Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2021.

2. LAS UNIDADES ECONÓMICAS ESTUDIADAS

El estudio incluyó 17 unidades económicas, localizadas en los siguientes 6 municipios de la región: Puebla, Ocoyucan, Cuautlancingo, San Pedro Cholula, Tecali de Herrera y San Andrés Cholula, siendo el municipio de Puebla la zona que concentró el mayor número de empresas estudiadas. Las MIPyMES analizadas pertenecen a todos los sectores y los tamaños definidos por el estudio. Los datos de identificación de las unidades económicas entrevistadas fueron los siguientes: año de fundación, número de trabajadores con salario, número de trabajadores sin salario, localidad en la que se ubica el negocio o empresa, municipio e información de los dueños y entrevistados, tales como sexo, edad, escolaridad, años de experiencia como dueño de la empresa y número de dueños (ver Figura 3 y Figura 4).

De las 17 micro, pequeñas y medianas empresas, 12 fueron fundadas entre el año 2000 y 2018, tres más se fundaron en la última década del siglo pasado, una en 1986 y la de mayor antigüedad nació en 1963; es decir, gran parte de las unidades económicas se fundaron en las últimas dos décadas. Las MIPyMES que se seleccionaron para el estudio contaban con un mínimo de dos empleados y un máximo de 351. Las empresas que reportaron trabajadores sin salario son de tamaño micro y el número de trabajadores sin salario fue máximo de 2, siendo estos familiares de los dueños (ver Figura 3).

Con respecto al número de dueños de las unidades económicas, 10 de las 17 MIPyMES reportaron tener un solo dueño durante toda su trayectoria. Las empresas que presentan esta situación son en su mayoría de tamaño micro. Las pequeñas y medianas indicaron tener más de un solo dueño. La localización geográfica de las unidades económicas es la siguiente: 6 se encuentran en el municipio de Puebla, 4 en San Andrés Cholula, 3 en San Pedro Cholula, 1 en Ocoyucan, 1 en Tecali, 1 en Cuautlancingo y 1 en Tepeaca (ver Figura 3).

Figura 3. Unidades económicas estudiadas

Tipo de actividad	Año de fundación	Número de trabajadores con salario	Número de trabajadores sin salario	Número de dueños	Localidad	Municipio
Venta de insumos y equipo de cómputo	2005	5	1	1	Puebla	Puebla
Manufactura de alimentos	2011	24	0	1	Santa Clara	Ocoyucan
Venta de gasolina	2001	15	0	2	San Andrés Cholula	San Andrés Cholula
Venta de alimentos preparados	2011	2	2	1	San Pedro Cholula	San Pedro Cholula
Manufactura de arte de Ónix	1998	35	0	1	Tecali de Herrera	Tecali de Herrera
Proporciona servicios de educación preescolar	1963	4	0	1	Puebla	Puebla
Proporciona servicios de reparación de autos	2018	25	0	1	Puebla	Puebla
Proporciona servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y bachillerato	2013	52	0	3	San Pedro Cholula	San Pedro Cholula
Proporciona servicios de hospedaje	2016	100	0	1	San Andrés	San Andrés
Venta de ropa	1998	40	0	2	Puebla	Puebla

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

Venta de alimentos preparados	1998	50	0	3	Puebla	Puebla
Manufactura de autopartes	2004	250	0	4	Cuautlancingo	Cuautlancingo
Manufactura alimentos	S/D	3	0	4	San Pedro Cholula	San Pedro Cholula
Proporciona servicios de educación preescolar y primaria	1986	16	0	1	Puebla	Puebla
Venta de materiales para construcción	2006	22	0	1	Tepeaca	Tepeaca
Venta de alimentos no preparados	2016	7	0	1	San Andrés Cholula	San Andrés Cholula
Manufactura de ropa	S/D	305	0	3	Tonantzintla	San Andrés Cholula

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

La información de los dueños, administradores, gerentes o encargados muestra que solo 1 de cada 3 es mujer. Teniendo el/la de menor edad 28 y el/la de mayor edad 73 años, por lo que la edad promedio es de 44.5 años. Con respecto a la escolaridad de los mismos, se reportó presencia de todos los niveles académicos; predominando aquellos de nivel superior, 6 de los entrevistados indicaron contar con educación de licenciatura y 5 más con posgrado; por cada tamaño de negocio o empresa se ubicaron dueños o encargados con estudios de bachillerato y solo en 2 casos indicaron contar con estudios de secundaria o menos. En el caso de la escolaridad y el género, las mujeres cuentan con estudios de licenciatura y posgrado en las MIPyMES estudiadas. Sobre los años de experiencia al frente de las unidades económicas, el rango es de 1 a 34 y el promedio es de 12.6 años (ver Figura 4).

Figura 4. Información de los dueños, administradores, gerentes o encargados de las unidades económicas estudiadas

Tipo de actividad	Sexo	Edad	Escolaridad	Años de experiencia dirigiendo la unidad económica
Venta de insumos y equipo de cómputo	Masc	51	Licenciatura	16
Manufactura de alimentos	Masc	73	Secundaria o menos	10
Venta de gasolina	Masc	35	Posgrado	4
Venta de alimentos preparados	Fem	33	Posgrado	11
Manufactura de arte de Ónix	Masc	S/D	Bachillerato	34
Proporciona servicios de educación preescolar	Fem	45	Licenciatura	1
Proporciona servicios de reparación de autos	Masc	40	Posgrado	S/D
Proporciona servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y bachillerato	Fem	28	Posgrado	9
Proporciona servicios de hospedaje	Masc	65	Posgrado	10
Venta de ropa	Masc	47	Bachillerato	30
Venta de alimentos preparados	Masc	52	Licenciatura	20
Manufactura de autopartes	Masc	46	Licenciatura	10
Manufactura alimentos	Masc	45	Secundaria o menos	20
Proporciona servicios de educación preescolar y primaria	Fem	46	Licenciatura	15
Venta de materiales para construcción	Mas	66	Licenciatura	16

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

Venta de alimentos no preparados	Fem	40	Bachillerato	5
Manufactura de ropa	Masc	40	Licenciatura	3

Fuente: Elaboración propia con información de la investigación realizada.

MARCO TEÓRICO

Con respecto a la caída de ingresos que experimentaron las MIPyMES, Díaz (2022) indica que para hacerle frente, las unidades económicas tuvieron que implementar planes de emergencia que impidieran su cierre definitivo, de forma que durante el segundo trimestre del 2020, algunas MIPyMES ejecutaron las siguientes estrategias: ofrecer promociones, llevar a cabo ventas por internet, hacer publicaciones en redes sociales de forma orgánica, atender puerta a puerta a sus clientes con servicios a domicilio, extender sus horarios de atención al público y ofertar nuevos productos o servicios.

Asimismo, algunas otras renovaron completamente sus líneas de producción, vendiendo artículos de bioseguridad, buscando atraer nuevos clientes en otro tipo de líneas de trabajo diferentes a las que realizaban, creando convenios y alianzas estratégicas con otros negocios y empresas y en menor medida adoptando tecnologías digitales para mejorar la calidad de sus servicios. Por otro lado, los dueños priorizaron cancelar los costos fijos como los aportes a la seguridad social, el pago de servicios públicos, el pago de salarios, de impuestos y de proveedores, como estrategia para la subsistencia de su comercio o empresa.

Da Silva et al. (2020) indican en su trabajo: “Impacto socioeconómico del COVID-19 en las micro, pequeñas y medianas empresas”, que la innovación que realizan las MIPyMES puede dividirse en tres áreas específicas:

La primera, enfocada en productos y servicios, la cual incluye, cambios o mejoras en los mismos y comercialización de nuevos productos y servicios; la segunda, enfocada al área de procesos, referente a cambios o mejoras en los procesos de producción y la adquisición de nuevos bienes de equipos; y la tercera referida a sistemas de gestión, orientada a la dirección y gestión de la empresa, compras y aprovisionamientos, así como al comercio y las ventas (p. 49).

Citando la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2020), Da Silva et al. (2020), señalan que la digitalización permite el desarrollo, fortalecimiento y posicionamiento de las MIPyMES, debido al potencial que inyecta en estas empresas de menor tamaño y que les permite ser más eficientes en sus procesos internos y generar escala, es decir, aumentar el número de productos fabricados en cada serie y así reducir los costes de la cadena de producción. Además, la digitalización facilita la entrada de las MIPyMES en las cadenas globales de valor y en los mercados extranjeros, lo que potencializa su competitividad y las dota de nuevas herramientas para dar solución a problemas sociales y de desarrollo persistentes.

Ivanov (2020) en su trabajo “Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case”, señala que:

(los) brotes epidémicos representan un caso especial de riesgos en la cadena de suministro, que es claramente caracterizado por tres componentes: 1) existencia de disrupción a largo plazo y su carácter de impredecible escalamiento; 2) propagación simultánea de la interrupción en la cadena, es decir efecto dominó, y la propagación del brote epidémico en la población o propagación de la pandemia; y 3) interrupciones simultáneas en la oferta, la demanda y la infraestructura logística. A diferencia de otros riesgos de interrupción, los brotes epidémicos comienzan desde niveles pequeños, pero escalan rápidamente y se dispersan en muchas regiones geográficas; provocando un impacto muy fuerte e inmediato en la estructura de diseño de red de las MIPyMES (p. 2).

Lo anterior le lleva a afirmar que la escasez de material y los retrasos en la entrega se propagan en cadena, así como la degradación del rendimiento en términos de ingresos, nivel de servicio y disminución de la productividad, sufriendo afectaciones las fábricas, los proveedores, los centros de distribución y hasta los consumidores. Todo esto representa una disminución significativa en la oferta y la demanda, que se ve reflejada en el cierre parcial y definitivo de las empresas. Cabe señalar que la interrupción de las cadenas de suministro está vinculada a factores tanto locales como globales.

Moreno (2021), usando información del Banco Mundial (2021), señala que más de 75 naciones han definido diversas medidas de apoyo en beneficio de sus MIPyMES. La protección de puestos de trabajo es fun-

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

damental y entre otras acciones sobresalen subsidios a nómina, seguros de desempleo, exención de cuotas patronales, bonos para el sector informal, reestructura de deuda y programas de financiamiento que, en total, suman más de 350 programas distintos desarrollados por 107 naciones. Moreno (2021) señala que de manera general las políticas económicas en los países son las siguientes:

La mayoría de las naciones en el mundo ha proporcionado medidas anticíclicas y apoyos económicos diversos para aliviar la situación económica vigente, entre las que se destacan políticas fiscales, estabilización de mercados financieros, recorte de tasas de interés y otras medidas para proporcionar liquidez a las empresas, limitar la contracción económica y acelerar la recuperación. Sus dimensiones e impactos son diferenciados (p. 203).

Detarsio y North (citado en Melgarejo et al., 2021) encontraron en su investigación sobre PyMES realizada en Argentina que “cuando la economía de un país está en un estado delicado, producto de la crisis”, el acceso al financiamiento es uno de los factores que afectan a las unidades económicas, ya que los bancos desconfían de sus bajos niveles de liquidez. Aunque también los comercios y empresas expresan desconfianza de los bancos. Esta situación hace que las PyMES prefieran la autofinanciación, siendo además muy conservadoras al concentrar sus recursos en pagos de sueldos y proveedores, entre otros.

Moreno (2021) también indica que “el reto es generar condiciones de política pública para cimentar emprendimientos y proyectos estratégicos que fortalezcan a las MIPYMES y echen a andar inversiones altamente competitivas”. Por lo que “ante una crisis como la que trajo el COVID-19, no todo en México debe ser priorizado hacia actos supererogatorios en infraestructura ociosa ni asistencialismo de limitada focalización” (p. 206). En este sentido Moreno plantea que para las MIPyMES nacionales será fundamental reaccionar implementando procesos de adaptación, ajuste, responsabilidad y reconfiguración, proponiendo lo siguiente:

1. Innovar la producción y fomentar el desarrollo de valor social.
2. Fortalecer las capacidades humanas y competitivas.
3. Valorar el cambio hacia una optimización administrativa efectiva que involucre empleados y directivos. Entre estos retos, de forma especial, ante la pandemia las empresas deben definir una mejor

- planeación de su negocio a corto y mediano plazo y evitar reacciones impulsivas.
4. Incrementar la participación en el mercado e innovar en la venta de productos y servicios.
 5. Introducir tecnologías de la comunicación, implementar el teletrabajo y la constante comunicación con empleados.
 6. Diseñar estrategias de gestión de recursos financieros.
 7. Optimizar la cadena de valor.
 8. Desarrollar esquemas que se ajusten a los nuevos escenarios fiscales públicos.

El capital social es un recurso relacional, acerca del cual Bourdieu (2019) afirma que es “el capital asociado a relaciones de pertenencia. El capital social designa todo lo que le sucede a un individuo, a un agente o a un grupo, por intermedio de sus «relaciones», institucionalizadas o no, con otros agentes u otros grupos” (p. 445). Por ello, se concibe como “un capital de obligaciones y “relaciones” sociales” (pp. 135-136). Este capital “está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de *relaciones* más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos [...] [constituye] la totalidad de recursos basados en la *pertenencia a un grupo*” (p. 148). El capital social, como el capital cultural y el capital económico tienen la propiedad de la convertibilidad, es decir, cualquiera de estos puede convertirse en cualquiera de los otros. Putnam et al. (1993) indican que el capital social son las características de la organización social que se observan en redes, normas y confianza, que permiten a los individuos obtener recursos de otros individuos en virtud de su participación en relaciones producto de redes de asociación.

Darmi et al. (2022), señalan que el capital social es un recurso social que puede ser una oportunidad de inversión si se maneja de forma óptima, aunque indican que se observa más en sociedades comunitarias en las que la interacción y la asistencia mutua son valores sociales centrales. En la interacción se genera la confianza, pilar de la solidaridad. Con el paso del tiempo, la confianza y la dependencia mutua crean oportunidades de negocio para las pequeñas y micro empresas y negocios, tanto en tiempos oportunos como adversos. El capital social en las pequeñas y micro empresas incluye la formación de una red de relaciones, el fortalecimiento

de vínculos afectivos entre individuos y grupos, el intercambio y el apoyo mutuo.

Fukuyama (2001) define el capital social como “an instantiated informal norm that promotes cooperation between two or more individuals” (p. 7). Al abordar la función económica del capital social, Fukuyama indica que se enfoca en reducir los costos de transacción de los mecanismos de coordinación formales, tales como los contratos, las jerarquías y las reglas burocráticas, y que aún en las sociedades modernas el rol del capital social en tales mecanismos es fundamental, sobre todo cuando la actividad económica se vuelve más compleja y tecnológicamente sofisticada. Es decir, el capital social vuelve más eficientes los procesos. La procedencia del capital social son las interacciones, las prácticas sociales que se vuelven parte de la cultura y que los individuos las perciben como normas, las cuales se transmiten de una generación a otra a través de los procesos de socialización que involucran más hábitos que razón. El capital social, por su carácter jerárquico de normas, se genera en las religiones y en las experiencias históricas compartidas, por lo tanto, fuera del control del gobierno, aunque los gobiernos pueden generar capital social a través de la educación en forma de normas sociales; de la garantía de bienes públicos necesarios específicamente los derechos de propiedad y la seguridad pública, pues si son garantizados hay más probabilidades de interacciones reiteradas de individuos; y el capital social no florece donde el Estado abarca las actividades que les corresponden a los particulares al querer organizar toda la vida social. Hay dos recursos del capital social que pueden promover a la sociedad civil: las religiones que no son sectarias y la globalización, pues esta última permite el intercambio de ideas y cultura.

Gitell (1998, citado en Szreter y Woolcock, 2004) aporta la distinción entre “bonding”, “bridging” y “linking”. “Bonding” se define como la confianza y las relaciones de cooperación entre miembros de una red de individuos con características similares, dada una identidad social compartida. “Bridging” hace referencia a las relaciones en las que hay respeto y trato mutuo entre personas que se reconocen no semejantes en características sociodemográficas o de identidad social. “Bonding” y “bridging” están muy vinculados al contexto específico donde se producen. Continúan Szreter y Woolcock sobre el concepto “Linking” (citando a Woolcock, 2001; Szreter, 2002; Woolcock, 1999; World Bank, 2000), indicando que incluye normas de respeto y redes de relaciones de confianza entre

personas cuyas relaciones están caracterizadas por la autoridad o el poder explícito, formal o institucionalizado en diferentes grados y se observa en las relaciones con representantes de instituciones y gobiernos. Pitas y Colin (2020) señalan que los tres tipos de capital social son interdependientes y necesarios en situaciones de pandemias en las que altos niveles de capital social se correlacionan con respuestas eficaces. De forma que si no hay balances en las dotaciones de los tres tipos, puede haber resultados negativos, por ejemplo, acatar el uso de medidas no farmacéuticas que incluyen el uso del cubrebocas, la distancia física y el aislamiento requieren “bonding”, que después formará bridging y linking. “Bonding” es necesario para las respuestas inmediatas a nivel comunitario, pero si se requiere que las respuestas se sigan sosteniendo por más tiempo se precisa “bridging”. Szreter y Woolcock (2004) advierten que la incorporación de “linking” es fundamental, pues el Estado y sus leyes son una influencia primaria en los patrones de asociación, por lo que analizar el capital social requiere incluir la relación entre el Estado y la sociedad. Para que haya capital social de este tipo los ciudadanos necesitan sentir que son tratados con respeto y en condiciones de igualdad según sus necesidades.

Gossling et al. (2021), señalan que debido a la ausencia de la vacuna, los métodos que se emplearon para contener la pandemia durante 2020 se enfocaron en intervenciones no farmacéuticas, basados fundamentalmente en el uso de cubrebocas, en el distanciamiento físico y en el confinamiento o aislamiento voluntario. Estos métodos tienden a ser económicamente disruptivos porque afectaron las cadenas de valor de diferentes sectores de actividad, específicamente tuvieron efectos negativos en el de la hospitalidad y sus consecuencias también se sintieron en otras partes de la cadena de suministros, tales como restaurantes, servicios de comida para eventos, lavanderías, etc.

Handoko (2021) señala que pese a que la rápida propagación del virus llevó a cierres totales o parciales y a medidas como el distanciamiento físico, los negocios y empresas que sobrevivieron supieron mantenerse bajo presión y se adaptaron rápidamente. Caballero y Santoyo (2019), indican que desde la literatura de los modelos de negocios, la adaptación al entorno o contexto es considerada como adaptación de un modelo de negocio, ya que estima nuevas necesidades de los clientes y tecnologías. Desde esta corriente se espera que los negocios generen un nuevo modelo, aunque la pandemia por COVID-19 obligó a las unidades económicas a cambios que

obedecieron al contexto, probando su resiliencia al modificar su modelo de negocio. Así pues, las MIPyMES que continuaron operando mostraron resiliencia en un contexto de retos caracterizados por la incertidumbre.

RESULTADOS

De las 17 unidades económicas estudiadas, 13 nacieron como negocios o empresas familiares, aunque al momento de realizar el estudio, solo 10 conservan el estatus de MIPyMES familiares. El capital para iniciar proviene de ahorros o préstamos familiares en el caso de 12 unidades económicas, el resto empezó con recursos económicos provenientes de otras fuentes. En promedio, las MIPyMES empezaron a tener ganancias a los 5 años de haber nacido. Al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19, 16 de las 17 unidades económicas de nuestro estudio indicaron que su estado era bueno y solo una, que era regular.

3.1 PROBLEMÁTICAS DE LOS COMERCIOS Y EMPRESAS

VENTAS DE BIENES Y/O SERVICIOS/LOS INGRESOS DE LAS UNIDADES ECONÓMICAS AL ANUNCIARSE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19 Y SU SITUACIÓN 19 MESES DESPUÉS

Una vez anunciadas las medidas sanitarias, todas las unidades económicas experimentaron la caída de sus ingresos, desde el 40% al 90% de los mismos. El siguiente fragmento de una entrevista realizada describe la situación de un restaurante incluido en nuestra investigación:

La pandemia, prácticamente, para los negocios empezó en marzo del 2020, entonces, con respecto a marzo del 2019 vendimos 20% menos; el siguiente mes que fue abril, el 42% menos con respecto al año pasado; el siguiente mes, mayo, el 59% menos; luego, junio el 53% menos... todo para abajo. Luego hay una cierta reactivación por los meses de agosto y septiembre, pues ya en agosto la disminución de las ventas fue menor, cayó solamente el 21% con respecto a agosto del 2019; para septiembre cayó 10% nada más. Los meses más fuertes en cuanto a la caída de ventas fueron abril, mayo, junio y julio del 2020, después hubo cierta recuperación y en enero del 2021 se nos cayeron las ventas un 45% con respecto al año 2020 (Entrevista 7).

La respuesta a la caída de los ingresos fue la implementación de cambios, de forma que 16 empresas tuvieron que cambiar la forma de realizar sus ventas. La única que no reportó cambios fue una empresa de tamaño medio de la industria hotelera que funciona como franquicia argumentando que no necesitó implementar cambios porque venden la marca. Entre los cambios realizados estuvo el uso de aplicaciones para promocionar y vender sus productos, la introducción de más productos para la venta, la incorporación de tarjetas de cliente frecuente, la producción sobre pedido y el uso de aplicaciones para la entrega a domicilio de los productos vendidos (la implementación de este último recurso fue abandonada por los micro negocios porque el costo económico no era conveniente para ellos). Estrategias que Díaz (2022) define como “planes de emergencia” y que son cruciales para impedir el cierre definitivo de los establecimientos.

Las unidades económicas dedicadas a los servicios educativos incorporaron la modalidad de clases usando internet –entre las cuales se encuentran clases síncronas a través de plataformas como Zoom; clases asíncronas empleando videos, archivos de audio y cuadernillos con ejercicios para los estudiantes que colocaron en plataformas y/o enviaron a través de aplicaciones como WhatsApp– e incrementaron el número de becas a los estudiantes.

En octubre de 2021, el 60% de las MIPyMES reportó haber alcanzado el nivel de ventas que tenían antes de la pandemia. Las empresas que señalaron esta recuperación fueron las pertenecientes a los sectores industria manufacturera, otros servicios excepto actividades gubernamentales y servicios educativos. Las unidades económicas que han incrementado sus ventas en niveles superiores a marzo de 2020 son las que conjuntan dos grupos de factores: 1) se dedican a la exportación, a la venta de equipo de cómputo y sus insumos, a servicios educativos que incorporaron más tecnología para impartir clases y a la venta de alimentos no preparados; y 2) incorporaron la venta y promoción empleando internet y las entregas a domicilio, ya sea por paquetería o creando su propio sistema de entrega. Nuestro trabajo encuentra que la implementación de tecnología y la exportación, ayuda a las empresas a recuperar e incluso a incrementar sus ventas. Da Silva et al. (2020), indican que ambos factores se vinculan, y en esta relación, la digitalización precede a la exportación: la digitalización es un elemento clave para fortalecer y posicionar a las MIPyMES, gracias a que las dota de nuevas herramientas que les permite ser más eficientes

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

en sus procesos internos y generar escala, logrando insertarse en los mercados extranjeros.

Por otro lado, los comercios y empresas que no han alcanzado el nivel de ventas anterior a la pandemia son las que dependen en sus ingresos de la salida de casa de las personas, tales como los que venden alimentos preparados, las gasolineras, los hoteles y los talleres mecánicos. Las unidades económicas coinciden en que deben incrementar el número de productos que venden y diversificar su tipo de clientes, volverse más racionales en la producción al enfocarse en la elaboración de sus productos sobre pedido, abrir sucursales y aprovechar la modalidad en línea para los servicios educativos.

Sin duda, la innovación de las MIPyMES ha sido crucial para mantenerse y hasta crecer, en algunos casos. Observamos la innovación como factor pertinente, ya que como señalan Torres et al. (2022), para ser innovadores se requiere la adquisición de nuevos conocimientos y responder a los cambios en patrones de consumo de los clientes y el comportamiento de los proveedores. Es una adaptación al entorno, indispensable en tiempos de crisis como la pandemia por COVID-19 (Putra et al, 2020), pues genera cambios en la forma de consumo de los bienes y servicios (Reeves y Fuller, 2020, citado por Torres et al., 2021). Caballero y Santoyo (2019), indican que la introducción de prácticas de innovación es virtuosa en las unidades económicas, ya que impacta en la creatividad, en la mejora continua y en la adaptación a los desafíos. Por ello consideramos fundamental explorar la innovación en las MIPyMES y su impacto en su sobrevivencia, adaptación y crecimiento, pues el estudio de este factor nos permitirá ver la incidencia en el capital humano de las MIPyMES a nivel individual, como organización y en el ámbito social.

EL ABASTO

El abasto constituyó un problema en las unidades económicas de la industria manufacturera que utilizan insumos de importación y en las que se dedican a la preparación de alimentos y bebidas, debido a las interrupciones de la cadena de suministro. Por lo que las estrategias que emplearon se enfocaron en la búsqueda de proveedores alternos y en la sustitución de insumos, derivando en el incremento de sus costos o en la afectación de la calidad de los productos, efectos asumidos por las unida-

des económicas y por los clientes. Como lo indica Ivanov (2020), la interrupción de la cadena de suministro puede producirse por brotes epidémicos, y provocar escasez de material, retrasos en la entrega de productos, degradación del rendimiento en términos de ingresos, nivel de servicio y disminución de la productividad. Todo lo anterior deriva en afectaciones sentidas en las fábricas, proveedores, centros de distribución y hasta en los consumidores.

LA PRODUCCIÓN Y LAS ENTREGAS

Las unidades económicas que reportaron problemas en la producción fueron las afectadas por las interrupciones de la cadena de suministros y las dedicadas a prestar servicios educativos. Estas últimas tuvieron que capacitar a su personal docente y administrativo, adquirir tecnología y servicios de internet e invertir mayor número de horas para prestar los servicios. Ivanov (2020) indica que efectivamente, la interrupción de la cadena de suministro provoca intermisiones simultáneas en la oferta, la demanda y la infraestructura logística que comienzan a visualizarse desde niveles pequeños, pero que escalan rápidamente y se dispersan en muchas regiones geográficas.

Aunque debe destacarse que nuestro trabajo encontró que el sector enfocado en la producción textil reenfocó sus esfuerzos. Este hallazgo lo pudimos observar en MIPyMES de tamaño pequeño y medio. Destaca la reorientación de la producción hacia la confección de productos necesarios para prevenir los contagios como los cubrebocas, las batas y los gorros quirúrgicos, consiguiendo no solo resolver sus problemas de demanda sino crecer de manera sustancial, de forma que la unidad económica incluida en nuestro estudio con estas características, al momento de realizar las entrevistas había duplicado el número de empleados que laboraban en la empresa. Díaz (2022) indica que renovar completamente las líneas de producción, vendiendo artículos de bioseguridad, atrayendo nuevos clientes en otro tipo de líneas de trabajo diferentes a las que realizaban, es una estrategia oportuna y efectiva para evitar la caída total de las ventas, la cual debe estar acompañada por crear convenios y alianzas estratégicas con otros negocios y empresas. Por lo que se plantea que será fundamental reaccionar implementando procesos de adaptación, ajuste, responsabilidad y reconfiguración, como también señala Moreno (2021).

Un fragmento de la entrevista realizada a esta empresa incluida en nuestra investigación ilustra la adaptación de la unidad económica:

Comenzamos a vender con algunos contactos y conocidos, teníamos a un cliente que nos compraba 50 mil cubrebocas a la semana para toda su flota de gente que tenía trabajando y la verdad aquí lo importante fue que los trabajadores se pusieron la camiseta y se les informó cómo íbamos a estar trabajando y cuál iba a ser el proceder de la empresa, se les pidió el apoyo y la gente respondió, afortunadamente (Entrevista 1).

La entrega empleando servicios de paquetería o a cargo de los mismos comercios y empresas de tamaño micro y pequeño resolvió los problemas de las entregas de sus productos, como podemos leer en este fragmento de entrevista realizado a un restaurante:

implementamos el servicio a domicilio, no teníamos infraestructura para eso porque las ventas siempre han sido aquí en el negocio, sí teníamos ventas para llevar pero eran mínimas respecto al volumen de ventas en general; pero a raíz de la pandemia la gente no quería salir, pedía servicio a domicilio y realmente no estábamos preparados para enfrentar una situación así, todos los miembros de la familia y algunos muchachos prestamos nuestros vehículos para hacer las entregas a domicilio y no tener que despedir a nadie.

Las unidades económicas de tamaño mediano que exportan a Estados Unidos enfrentaron problemas en la aduana debido a mayores restricciones impuestas al ingreso de las mercancías a ese país, situación que fue resuelta contratando servicios de transporte con certificación C-TPAT (Customs-Trade Partnership Against Terrorism), la cual garantiza la transportación de mercancías segura y libre de tráfico ilegal en el comercio internacional y disminuye los efectos de la interrupción de la cadena de suministro.

Las entregas para las unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios educativos resultaron un problema sobre todo porque los hogares de los estudiantes no siempre contaron con conectividad eficiente, con la tecnología necesaria, ni con el tiempo disponible de los padres para apoyar a sus hijos menores. Por estas razones, las escuelas tuvieron que enfocar sus esfuerzos en la realización de materiales tales como videos, presentaciones de contenidos de enseñanza y realización de materiales de ejercicios, llamados “cuadernillos”. Las entregas de los mismos se realizaron empleando diversos recursos a través de internet, desde plataformas

como Zoom, Google Scholar, Meet, hasta correo electrónico y aplicaciones como WhatsApp y recursos impresos.

DEUDAS

Con respecto a deudas de las unidades económicas incluidas en el análisis, se encontraron los siguientes resultados:

- Aquellas acostumbradas a operar con deuda para sus compras y a deuda por cobrar en sus ventas, se manejaron igual sin presentar ningún problema, incluso recibieron el beneficio del incremento de los plazos para los pagos y lo otorgaron para los cobros. La confianza y la solidaridad mostraron que el capital social construido con anterioridad a la pandemia por COVID-19 proporcionó beneficios que impactaron de forma óptima en las MIPyMES.
- El ahorro se constituyó en factor primordial durante la crisis de la pandemia, ya que sirvió para el pago de sueldos y para realizar compras, resultado que encuentra coincidencia con los hallazgos de Melgarejo et al. (2021), en un estudio sobre pequeñas y medianas unidades económicas en Argentina durante 2020.
- Solo dos negocios adquirieron deudas: un comercio de tamaño micro adquirió una deuda de \$120,000.00 MXN con la Secretaría de Economía (refiriendo exceso de burocracia para poder obtenerla), para poder sobrevivir debido a que no tenía ahorros, la cual estaba pagando cuando se realizó la entrevista; y una industria de tamaño pequeño, la cual usando su capital social pidió un préstamo de \$1,000,000.00 MXN para pagar la hospitalización por COVID-19 del dueño, la cual liquidó a los pocos meses de haberla contraído. Este último préstamo coincide con la aseveración de Fukuyama (2001), acerca de que el capital social reduce los costos de transacción, al hacer eficientes los procesos.
- Muy pocas unidades económicas tuvieron información sobre los créditos que podían solicitar y ninguna pidió préstamos bancarios.

Nuestro trabajo coincide con Melgarejo et al. (2021), quienes indican que cuando un país vive una crisis las unidades económicas desconfían

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

de los bancos y estos de la liquidez de aquellas, razones por las que los comercios y empresas optan por la autofinanciación. La deuda contraída por la unidad económica para pagar la hospitalización del dueño, empleando su capital social muestra la eficiencia de estas relaciones y cómo este capital relacional se convierte en capital económico, como lo indica el aporte de Bourdieu (2019).

CIERRES O PAROS TÉCNICOS

Las unidades económicas tuvieron cierres o paros técnicos, excepto las que proporcionan servicios educativos. Obedecieron a indicaciones del gobierno, a la necesidad de las MIPyMES para detener los contagios de la enfermedad Coronavirus contraída por los trabajadores y a estrategias de los comercios y empresas para preservar los empleos y las unidades económicas.

Como lo indican la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) y Handoko (2021), la acción más importante para enfrentar la expansión del virus por COVID-19 es la implementación de medidas de auto aislamiento, cuarentena y distanciamiento social. Sin embargo, dichas medidas afectan la actividad económica (cierre de fábricas, cese de operaciones de algunos servicios públicos, cancelación de actividades y eventos, entre otras), la desaceleración de la producción o incluso su interrupción total. Lo que genera una disrupción de la cadena de suministro, visualizada en la disminución de las horas de trabajo y de salarios, además da lugar a la reducción de la demanda agregada de bienes y servicios.

Las empresas que resultaron afectadas se agrupan de la siguiente manera:

1. Las localizadas en plazas o centros comerciales, aunque se dedicaran a sectores de actividad necesarios como fue el caso en nuestro estudio de dos unidades económicas de tamaño micro, una que vende productos cárnicos y otra que vende alimentos preparados.
2. Las pertenecientes al sector de actividad de la industria manufacturera, específicamente al sector automotriz, el cual como todas las unidades económicas no indispensables del Estado estaba cerrado desde el 23 de marzo de 2020, incluso el 22 de mayo de

2020 el gobierno del Estado publicaba un decreto en el que se establecía que “no existen condiciones para reanudar actividades de la industria automotriz” (POEP, 2020c).

3. Las incluidas en el sector de los servicios de la industria del turismo, tales como los hoteles. Al respecto, el hotel que incluimos en nuestro estudio, de tamaño medio resultó muy afectado por el cierre los primeros meses de la pandemia y por los costos que implicó el mantenimiento.

Es importante indicar que las empresas del sector automotriz y hotelero no permanecieron totalmente cerradas, ya que debían realizar labores de mantenimiento y continuar con los procesos de instalación de maquinaria que habían iniciado antes del cierre. Esto ya lo había previsto la Organización Internacional del Trabajo (2020), como lo reportó la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020). El cierre para estas empresas fue detener la producción y dejar de recibir huéspedes, como lo podemos ver en estos dos fragmentos de entrevistas, el primero pertenece a una empresa del sector automotriz y el segundo, a un hotel:

Paramos la planta y así se nos pasó abril, mayo, junio y hasta mediados de julio y pues ya empezamos a producir... nosotros pagamos esos 3 meses y medio, pero aprovechamos pues para hacer mantenimiento... en ese tiempo estábamos instalando una grúa viajera, en ese tiempo nos llegaron 2 máquinas nuevas, entonces pues ya venían las máquinas en medio del océano, ni modo que lo pares... (pero) no producimos... (El peor momento para la empresa ha sido) este, el paro (Entrevista 6).

Era todo un proceso (el que teníamos que hacer todos los días), ya que a pesar de que no estaba en operación el hotel teníamos que mantenerlo en buen estado, porque el reto era que cuando regresáramos debía estar funcionando... se fumigaba, el personal de ama de llaves venía y limpiaba las habitaciones todos los días como si estuvieran ocupadas, así que teníamos que limpiar vidrios, paredes y baños, se usaban productos químicos, se prendía la caldera... porque no queríamos que se dañaran las instalaciones, entonces seguíamos aspirando las alfombras, lavando las sábanas... así que en esos más de dos meses el hotel consumió energéticos, agua, luz, todo como debería de ser, ese era el gran reto, mantener el edificio vivo (Entrevista 9).

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

Por ello, estos cierres no totales fueron parcialmente benéficos para las cadenas de valor del sector automotriz y la industria hotelera, así como para las cadenas de suministros vinculadas a los mismos, pues no se anuló la demanda de estos sectores que era necesaria para mantener las plantas y los hoteles, por lo que nuestro trabajo no encuentra plena coincidencia con Gossling et al. (2021), quienes señalan la característica disruptiva de los métodos para contener la pandemia durante 2020. En nuestra investigación estos métodos no se siguieron a cabalidad.

APOYOS

El apoyo más recibido por las unidades económicas estudiadas fue el descuento de renta otorgado por los arrendadores, ya que solo dos unidades económicas dijeron no haber gozado del descuento. Incluso hubo comercios y empresas cuyos arrendadores les permitieron posponer el pago de la renta. Solo un comercio de tamaño micro obtuvo un préstamo federal de la Secretaría de Economía por \$120,000.00 MXN, a pagar en 18 meses, con el 10% de interés, como ya lo mencionamos arriba en el apartado de deudas. Las unidades económicas de tamaño pequeño y medio señalaron que se beneficiaron de las exenciones que implementó el gobierno estatal del impuesto sobre la nómina y sobre el hospedaje, medidas que Moreno (2021) citando al Banco Mundial, considera fundamentales para aliviar la situación económica vigente. Los comercios y empresas de tamaño micro y pequeño indicaron que sí requirieron apoyos económicos, pero que provinieron de miembros de su familia y se emplearon para pagar los sueldos de los trabajadores, fundamentalmente. Se observa la fortaleza que significan los familiares de los dueños de las MIPyMES y la solidaridad, así como el compromiso con los trabajadores, pues el pago a los mismos fue la preocupación más grande de las unidades económicas.

3.2 PROBLEMÁTICAS DE TRABAJADORES

EL PERSONAL

Las micro empresas y negocios fueron las que tuvieron problemas desde el inicio para cumplir con el pago de los sueldos a los trabajadores, excepto una unidad económica que vende alimentos cárnicos no proce-

sados y que tuvo excelentes ventas durante los meses más difíciles de la pandemia debido a las compras en cantidades altas no experimentadas antes, por el miedo de los clientes a la incertidumbre. Las tres unidades económicas de tamaño micro con estos problemas, tuvieron que despedir trabajadores y se quedaron con la cantidad mínima para sobrevivir. Adicionalmente, una empresa de tamaño pequeño también enfrentó problemas desde que empezó la pandemia porque decidió cerrar pensando que muy pronto las condiciones de salud permitirían la apertura.

Un segundo grupo de comercios y empresas de tamaño pequeño y medio pudieron pagar sueldos desde el cierre, pero sus ventas se derrumbaron debido a que dependían de tipos de actividad que se suspendieron totalmente por la pandemia, tales como el sector turístico y la asistencia a clases –como fue el caso de una empresa que fabrica uniformes escolares, el sector automotriz y la reparación de autos. Este segundo grupo se subdividió en las unidades económicas que decidieron despedir trabajadores en mayo de 2020 y las que realizaron paros técnicos y/o disminuciones de salarios para impedir el despido de trabajadores-. Las decisiones sobre los despidos fueron tomadas por los dueños de las unidades económicas, según sus estimaciones para la supervivencia de las MIPyMES.

Un tercer conjunto de unidades económicas reportó no haber experimentado problemas para pagar sueldos porque sus ventas no cayeron, como las de manufacturas de alimentos o las del sector educativo. Estas últimas, al inicio de la pandemia se enfrentaron al problema de la negativa de una parte considerable de los padres de familia para pagar colegiaturas y el incremento de solicitudes de becas para sus hijos argumentando los problemas económicos derivados de la pandemia. Así que las escuelas tuvieron que usar sus ahorros y la ayuda familiar para pagar sueldos los primeros meses del confinamiento, aunque posteriormente se beneficiaron del cierre de otros colegios privados, cuyos estudiantes recibieron, constituyendo un respiro a sus problemas para pagar sueldos.

Finalmente, un cuarto grupo de MIPyMES no reportó problemas para el pago de los sueldos a los trabajadores, porque el crecimiento de las unidades económicas los condujo a la contratación de más elementos para las empresas, como lo fueron los comercios que venden materiales para construcción y productos de cómputo y sus insumos, así como las empresas de fabricación de ropa orientadas a la exportación que se enfocan

en la fabricación de productos de bioseguridad produciendo cubrebocas, batas, sábanas, etc.

Es importante mencionar que las unidades económicas cuyos trabajadores ganan sueldo mínimo y complementan su salario con las propinas, indicaron que sus empleados resultaron fuertemente afectados, pues correspondían a MIPyMES de la industria de alimentos preparados y gasolineras, actividades económicas que permanecieron deprimidas durante el primer semestre de la pandemia. Es decir, el costo económico de los meses de mayor confinamiento por la pandemia de este tipo de trabajadores, fue asumido por ellos mismos.

Las escuelas adoptaron el teletrabajo, aunque con excepciones. Los colegios siguieron funcionando al implementaron modelo que incluyó enseñanza síncrona y asíncrona. En el primer caso emplearon plataformas, lo que constituyó un reto para los profesores, los estudiantes y sus hogares, ya que tuvieron que aprender el manejo simultáneamente ocurría el confinamiento. Las unidades económicas indicaron que la adaptación por diferencia generacional fue evidente y tuvieron que invertir más tiempo en la capacitación de los profesores mayores. La enseñanza asíncrona fue necesaria para reforzar la síncrona, sobre todo a nivel preescolar y los primeros tres años de educación primaria y se realizó con la elaboración de videos, documentos breves con indicaciones y ejercicios, y cuadernillos con los contenidos abordados en clases. Todo ello implicó un esfuerzo mayor de los profesores, que derivó en más horas de trabajo que las habituales. Nuestro estudio incluyó un colegio jardín de niños, con educadoras muy jóvenes quienes prefirieron ir a laborar a las instalaciones de la escuela cuidando la distancia física y una vez concluido su turno, regresaban a casa, señalando que esta era una forma más eficiente de trabajo, pues en sus hogares no podían dedicar la misma atención a su labor de enseñanza.

Las escuelas indicaron que sus planteles estuvieron abiertos todo el tiempo del confinamiento, pues había personal administrativo que atendía a los padres de familia y personal de intendencia que daba mantenimiento al inmueble, es decir, conservaron a los trabajadores académicos, administrativos y de mantenimiento del inmueble y pudieron pagar sus sueldos. Los colegios que estudiamos habían regresado a laborar en el otoño 2021, en formato híbrido que incluía clases presenciales y a distancia, permitiendo a los estudiantes cuyos padres prefirieran, tomar las clases desde casa. También este modelo

permitía a los estudiantes y profesores que habían contraído la enfermedad y eran asintomáticos, continuar con el aprendizaje y la enseñanza.

Los contagios de COVID-19 fueron experimentados por casi todos los empleados de las unidades económicas, ya que solo dos de las estudiadas señalaron que sus colaboradores no contrajeron la enfermedad. Al presentarse algún caso, mandaron al empleado a casa y a atenderse médicamente. Solo dos empresas reportaron el fallecimiento de un trabajador. Una empresa de tamaño pequeño relató la experiencia del dueño contagiado, quien tuvo que ser hospitalizado y permanecer en una Unidad de Cuidados Intensivos, por lo que su cuenta por atención médico-hospitalaria fue de más de \$1,000,000.00 MXN, como ya lo señalamos en el apartado de deudas.

A 19 meses del anuncio de las medidas sanitarias por COVID-19, de las 17 unidades económicas estudiadas en la región, 10 mantienen el mismo número de trabajadores con el que operaban en marzo de 2020; 3 incrementaron el número de empleados, 2 de estas están orientadas al mercado de exportación; y 4 perdieron empleados. Nuestro trabajo no encuentra relación entre el tamaño de los comercios y el despido de empleados al momento de realizar nuestro estudio. En octubre de 2021, las unidades económicas ya no operaban con jornadas reducidas, ni había personal en teletrabajo.

3.3 POLÍTICAS NECESARIAS Y OTROS APOYOS

Se preguntó a las unidades económicas sobre políticas necesarias o acciones de gobierno y otros apoyos importantes para continuar y sus respuestas son las siguientes: más de la mitad considera que se requieren acciones de gobierno enfocadas en créditos para las unidades económicas, tanto en acceso a créditos nuevos, como préstamos con tasas de interés subsidiadas; 14 comercios y empresas afirmaron la necesidad de aplazamientos de hipoteca, de pagos de crédito, de suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda. Es decir, la mayoría de los comercios y empresas considera necesarias políticas que apoyen al sector con las deudas ya contraídas. Un mismo número valora necesario el aplazamiento de cargos por servicios públicos, pues casi la mitad se orienta a responsabilidad compartida de los gobiernos solicitándoles exenciones o reducciones fiscales, subsidios a la nómina y diferimiento del pago de impuestos. En su mayoría los empresarios consideran que las ayudas decretadas por el

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

gobierno deben estar centradas en la financiación, reducción de impuestos y en la disminución de costos laborales. Finalmente, 10 unidades económicas aún consideran necesario el descuento en el pago de la renta del inmueble donde funciona su negocio o empresa, como se puede ver en la Figura 5 que se presenta abajo.

Figura 5. Políticas necesarias y otros apoyos que requieren las MIPyMES y número de unidades económicas a favor

Políticas necesarias y otros apoyos	A favor
Aplazamiento de hipoteca, de pagos de crédito, suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda	14
Acceso a créditos nuevos	9
Préstamos con tasas de interés subsidiadas	9
Transferencia de efectivo	9
Aplazamiento de cargos por servicios públicos	14
Exenciones o reducciones fiscales	8
Diferimiento de impuestos	8
Subsidios a la nómina	8
Descuento en el pago de la renta del inmueble donde funciona su negocio o empresa	10

Fuente: Elaboración propia con datos de la investigación realizada.

Nuestro trabajo coincide con Díaz (2022) y con Moreno (2021) cuando estos afirman que se requieren apoyos que eliminen impuestos a la nómina y que sustenten la financiación. Además, como mencionamos arriba, las unidades económicas estudiadas en la región que nos ocupa, piden reducciones de impuestos en general. Como indica Moreno (2021) el desafío es generar condiciones de política pública para cimentar emprendimientos y proyectos estratégicos que fortalezcan a las MIPyMES y echen a andar inversiones altamente competitivas.

3.4 CAMBIOS PERMANENTES AL TERMINAR LA PANDEMIA

Todas los comercios y empresas entrevistadas implementaron cambios al inicio de la pandemia. En el momento de realización de nuestro estudio, 16 de los 17 establecimientos afirmaron que al concluir la pandemia continuarán con los cambios implementados, de los cuales destacan el uso de aplicaciones para promocionar y vender sus productos, la entrega a domicilio empleando paquetería o los sistemas de entrega de las unidades económicas y el uso de plataformas para impartir clases en línea. Otras estrategias no generalizadas, pero que continuarán son expandirse a otros Estados abriendo sucursales; continuar con la venta transformada de los productos originales, que queda como parte de las mermas de los mismos; producir solo bajo pedido; y las medidas de salud, tales como los puntos de sanitización, el cuidado de la salud de sus trabajadores motivándolos a hacer ejercicio, etc.

3.5 APRENDIZAJE, RESILIENCIA Y EXPECTATIVAS

Los momentos más difíciles que enfrentaron la mayoría de las empresas y comercios fueron aquellos en los que privaron las situaciones de enfermedad por COVID-19; la falta de solvencia, por la caída de las ventas y ante la falta de ahorros suficientes; la dificultad para pagar sueldos y la responsabilidad de no despedir personal, pues las familias de los trabajadores dependían de las unidades económicas y estas manifestaron gran responsabilidad social; así como cumplir con los compromisos de los proveedores y deudas.

Lo más importante para las empresas fue no perder la confianza en sus comercios y empresas, tratar de ser positivos, así como sobreponerse, pues debían luchar por sus familias, tanto las de los dueños como las familias de los trabajadores. El concepto de responsabilidad con las familias fue prioritario. Las unidades económicas señalaron que salieron adelante con el apoyo de los trabajadores; buscando innovar; esperando la recuperación con el trabajo fuerte de todos los días; y no excediéndose en los gastos. En el caso de las empresas con mercados de exportación, fue fundamental esperar la apertura de las aduanas con Estados Unidos. Específicamente las empresas de tamaño medio señalaron que pusieron en el centro la toma de decisiones en equipo considerando las áreas de recur-

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

chos humanos, administración, jurídicas, etc. Las empresas que crecieron señalaron que vieron el momento como oportunidad de expansión, para crear nuevas estrategias con esquemas de revisión de gastos, buscando una reducción de costos y nuevos mercados. Las unidades económicas señalaron que los factores más importantes durante este tiempo de pandemia han sido el apoyo de la familia, todo el personal como un equipo, los dueños y el grupo de directivos y los amigos, ya que se plantearon como objetivo continuar y salir adelante. Los valores más señalados por las MIPyMES fueron la responsabilidad, mantener la calidad en los productos y la honestidad.

A 19 meses del anuncio de las medidas sanitarias por COVID-19, a la pregunta sobre la situación de las unidades económicas estudiadas tomando como referencia el estado previo al anuncio de las medidas, 9 señalaron que se mantienen; 1 micro empresa sobrevive apenas y pasarán 3 años para recuperarse y pagar la deuda contraída para no morir; y las restantes 7 afirmaron que crecieron, fundamentando su respuesta en la diversificación de la oferta de sus productos y el mejoramiento de los mismos, el incremento del número de empleados y la base de clientes, el aumento de sus ventas y en el caso específico de las escuelas consideran que crecieron porque aumentaron su matrícula aunque no sus ingresos, ya que han tenido que dar mayor número de becas a los estudiantes.

Nuestro trabajo encuentra que después de 19 meses, las unidades económicas que sobrevivieron supieron operar bajo presión, ya que se adaptaron rápidamente a las estrategias adoptadas en la crisis de la pandemia y empezaban el proceso de reactivación económica. Es decir, observamos en las MIPyMES resiliencia, caracterizada por aprendizaje rápido de nuevas estrategias combinadas con su funcionamiento eficiente pre pandemia.

3.6 EL FUTURO INMEDIATO PARA LAS MIPYMES

La visualización del futuro inmediato para las MIPyMES según sus respuestas se clasifica en tres tipos de planes:

- Estabilizar su situación económica, ya que deben pagar deudas contraídas y esperar mayor reapertura para alcanzar los niveles de ventas anteriores al confinamiento por la pandemia. Dos uni-

dades económicas están en esta categoría, una se enfoca a la venta de alimentos preparados y la otra es una gasolinería.

- Estabilizar su situación económica y crecer, pues los meses más críticos de los efectos de las medidas sanitarias han pasado y visualizan recuperación de ventas e incremento de matrícula en el caso de las escuelas, situaciones que aprovecharán para lograr sus propósitos. En esta categoría se encuentran las escuelas de tamaño micro y pequeño, un negocio de alimentos sin preparar, una unidad económica de alimentos preparados de tamaño pequeño y otro de materiales para construcción el que si bien tuvo excelentes ventas durante los meses más críticos de la pandemia, refiere que la competencia es un factor que suma a sus planes moderados.
- Crecimiento, afirmado por quienes experimentaron incremento en las ventas durante la pandemia o al momento del estudio, señalando que tienen que pagar algunas deudas, pero tienen planes de abrir sucursales, incrementando y diversificando su base de clientes al sector privado y público, orientar a la exportación, contratar más empleados e incrementar la oferta de servicios educativos y la matrícula. Las unidades económicas ubicadas en este tipo son las que venden productos de cómputo e insumos para los mismos, las escuelas de tamaño medio, las empresas orientadas a la exportación y las que diversificaron su oferta durante los meses más críticos de la pandemia.

3.7 EL MENSAJE DE LAS MIPYMES AL GOBERNADOR Y AL PRESIDENTE DE MÉXICO

Las respuestas a la pregunta “si estuviera hablando con el gobernador y con el Presidente de México, ¿qué les diría y qué les pediría?” se clasifican en tres tipos:

- Reclamos, indicando que no controlaron los contagios; que tomaron malas decisiones al restringir los horarios del cierre de los comercios y empresas y de la implementación de la medida “hoy no circula” en el Estado de Puebla; que no actuaron con honesti-

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

dad porque no supieron manejar a la iniciativa privada que es el sector que aporta mayor número de empleos.

- Solicitud de apoyos, porque el precio de los insumos se ha incrementado; así como el de la energía eléctrica, el agua e internet (al respecto de cuyos incrementos esperaban intervención gubernamental). Indican que son necesarios créditos y transferencia de efectivo a las unidades económicas más afectadas.
- Necesidad de generación de oportunidades para las unidades económicas más perjudicadas y cuyo estado no presenta mejoría.

5. RECOMENDACIONES PARA TOMADORES DE DECISIONES

A partir de los resultados de nuestra investigación generamos las siguientes recomendaciones:

1. Los gobiernos y el sector privado deben expandir numéricamente en tiempos de pandemia las mesas que existen en tiempos ordinarios para el diálogo, la cooperación, la consulta y las sugerencias, de forma que se escuchen más voces de las MIPyMES expresando sus necesidades y los gobiernos puedan comunicar con mayor precisión los apoyos que existen.
2. Generar un Plan de apoyo a las MIPyMES, que tenga una vertiente de emergencia y una de impulso a las unidades económicas durante las pandemias:
 - A. VERTIENTE DE EMERGENCIA: Nuestro trabajo encuentra que la ausencia de una estrategia de emergencia llevó a caídas de las ventas e ingresos de unidades económicas que declararon que su situación era buena antes del anuncio de las medidas sanitarias por COVID-19. De las unidades económicas analizadas, 60% tardaron 6 meses en recuperarse, un plan de emergencia podría reducir el tiempo de la recuperación y/o incrementar el porcentaje de empresas que se recuperan en 6 meses. Sugerimos las siguientes acciones:
 - i. Debido a que nuestro trabajo encontró que la industria automotriz y la del turismo no pudieron tener cierres totales

y que esto evitó la pérdida de más empleos, sectores como estos deben ser tratados considerando su contribución virtuosa al empleo de forma que operen con cierres parciales supervisados.

- ii. Apoyar al comercio al por menor y a servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, que son las actividades que más afectadas resultaron. Los apoyos deben ser exenciones y reducciones fiscales y diferimiento de estos pagos.
- iii. Generar un programa para los trabajadores con salario mínimo que completan su salario con propinas, tales como los meseros y los despachadores de gasolina. Este programa debe completar su salario con transferencias directas.
- iv. Para las escuelas de tamaño micro y pequeño, los gobiernos deben asegurar al menos que cuenten con internet gratis porque sus costos de proporcionar servicios educativos se incrementaron sustancialmente y fueron asumidos por las unidades económicas y los hogares de los estudiantes.

B. VERTIENTE DE IMPULSO:

- i. Enfocarse en impulsar a las MIPyMES que crecen en tiempos de pandemia, para aprovechar aún más las oportunidades contextuales regionales y globales. Nuestro trabajo encuentra que son las que tienen estas características: pertenencia a la industria manufacturera, dar servicios educativos y proporcionar otros servicios excepto actividades gubernamentales, además de incluir tecnología, uso de internet y ser exportadoras, por lo cual sugerimos:
- ii. Premiar a las MIPyMES que no despidieron empleados y/o no bajaron sueldos y a los arrendadores que redujeron los pagos de la renta a los arrendatarios durante los meses más críticos de la pandemia, con incentivos fiscales tales como la reducción del pago de impuestos.
- iii. Implementar en mayor tiempo los programas gubernamentales que funcionaron tales como la exención del impuesto sobre la nómina y del hospedaje y otros, entre los cuales nuestro trabajo encuentra que las MIPyMES decla-

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

ran requerir créditos accesibles y cuya obtención implique procesos no burocratizados, la reducción de impuestos y la disminución de pagos por servicios públicos.

- iv. Apreciar la contribución económica de las redes de solidaridad entre las MIPyMES de forma que estas puedan perdurar durante la pandemia. Esta distinción con manejo apropiado puede generar reconocimiento al compromiso de los gobiernos.

3. Acciones post tiempos críticos de las pandemias

- a. Apoyar a las MIPyMES para que los cambios que introdujeron sean cada vez más eficientes durante el tiempo que aún persista la pandemia y posteriormente. Estos cambios son la incorporación de tecnología, el uso de internet, las entregas a domicilio, la transformación de los productos originales para disminuir las mermas de los mismos, la producción bajo demanda y el cuidado de la salud de los colaboradores.

Por ejemplo, debido a que las entregas a domicilio por paquetería o a través de un sistema interno de entregas de las unidades económicas llegaron para quedarse –pues responden a nuevos requerimientos de los consumidores derivados de dinámicas laborales fuera del hogar muy demandantes en tiempo y responsabilidades– sugerimos revisar el costo de las empresas de entregas, para que no afecte a las unidades económicas y a los consumidores.

- b. Generar un esquema de apoyo para las empresas que crecieron y plantean continuar con su expansión, que incluya las nuevas estrategias aprendidas y la resiliencia desarrollada.
- c. Apoyar con fondos gubernamentales y mixtos (gubernamentales, empresariales, de fundaciones, de la sociedad civil, etc.) investigaciones sobre la eficiencia del capital social al interior de las unidades económicas y entre ellas, en tiempos de pandemias y otras crisis, de forma que se aproveche mejor este tipo de capital y su convertibilidad en capital económico y humano. Estos resultados detona-

rán mejores programas de políticas económicas de apoyo en tiempos complicados en los que no bastan los recursos económicos gubernamentales.

4. Acciones permanentes de incidencia en las MIPyMES
 - a. Preparar la estructura de la cadena de suministro para contar con redes de proveedores sustitutos y generar la oferta de proveedores locales, así como poner a la disposición pública los catálogos de los miembros de estas redes.
 - b. Fomentar la cultura de la asociación para impulsar la evolución de micro a pequeñas y a medianas empresas y comercios. Impulsar la cultura empresarial en mujeres, ya que en nuestro estudio, solo 1 de cada 3 entrevistados es mujer.
 - c. Incrementar el número de programas para proporcionar el capital inicial, total o parcial, ya que nuestro estudio encontró que 12 de las unidades económicas estudiadas iniciaron con ahorros o préstamos familiares.
 - d. Generar y mantener un fondo de ahorro para las MIPyMES como respaldo económico frente a situaciones críticas como la provocada por la pandemia por COVID-19. Este fondo puede emplear el capital social de las unidades económicas que en nuestro trabajo se constituye como fuente de confianza y solidaridad.
 - e. Continuar con los programas de apoyo permanente con el impulso de la incorporación de mejor tecnología, uso de internet y la introducción y consolidación de la vocación exportadora.
 - f. Proporcionar mayor información sobre créditos bancarios y gubernamentales, así como apoyos gubernamentales.
 - g. Incidir en la coordinación entre los gobiernos estatal y municipales para hacer eficiente la información y el apoyo a las MIPyMES.

CONCLUSIONES

El estudio incluyó 17 MIPyMES, 5 de tamaño micro, 6 de tamaño pequeño y otro número igual de tamaño medio. Dos de cada tres unidades económicas incluidas en el estudio se fundaron entre el año 2000 y el año

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

2018. El rango del número de empleados de las mismas fue de 2 a 305. Solo reportaron trabajadores sin salario las de tamaño micro y fue de hasta 2 trabajadores, quienes mantenían lazos familiares con los dueños. Las de tamaño micro y algunas de tamaño pequeño tienen un solo dueño; las que tienen dos o más dueños son de tamaño pequeño y mediano. De los dueños, gerentes, encargados o administradores, solo 1 de cada 3 es mujer, el rango de edad es de 28 a 73 años y el promedio de 44.2 años, la escolaridad reportada presenta todos los niveles académicos, predominando el superior. El rango de años de experiencia dirigiendo la unidad económica es de 1 a 34 y el promedio es de 12.6 años y 13 MIPyMES nacieron como negocios o empresas familiares, aunque al momento de realizar el estudio, solo 10 conservan tal estatus. El capital para iniciar proviene de ahorros o préstamos familiares en la mayoría de los casos. Los negocios y empresas empezaron a tener ganancias a los 5 años de haber nacido. Al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19, casi todas las unidades económicas indicaron que su estado era bueno y solo una, que era regular.

Cuando se adoptan las medidas sanitarias, la caída de las ventas de bienes y/o servicios fue general, descendiendo en un rango de 40% a 90%. La respuesta de las MIPyMES fue la implementación de cambios en sus sistemas de ventas, basados en la introducción de tecnología, el uso de internet y la entrega a domicilio. Es fundamental señalar que en octubre de 2021, 60% de las MIPyMES reportó que su nivel de ventas era igual al previo a la pandemia. Nuestro trabajo encuentra que la mayor adaptación de las unidades económicas a las exigencias sanitarias y sus consecuencias, se relaciona con los siguientes factores: pertenecer a la industria manufacturera, dar servicios educativos y proporcionar otros servicios excepto actividades gubernamentales; además de incluir tecnología, uso de internet y ser exportadoras.

El confinamiento ha afectado a las empresas cuyos ingresos dependen de la salida de casa de las personas, de forma que las unidades económicas ubicadas en esta situación, al momento del estudio aún resultan afectadas por la pandemia. La interrupción de la cadena de suministros que derivó en desabasto en un primer momento, tuvo efectos negativos en las MIPyMES sobre todo del sector manufacturero al incrementar sus costos –ya que sus estrategias para lidiar con el mismo fueron la sustitución de insumos y la búsqueda de proveedores alternos– y en los consumidores al recibir productos de menor calidad o en menor cantidad. Las escuelas se vieron

afectadas porque sus costos asociados a la prestación de servicios durante el confinamiento se incrementaron sustancialmente. El sector menos afectado fue el de la producción textil, pues respondió adaptándose a las demandas de la pandemia reorientando su producción a la fabricación de productos de bioseguridad o nuevos productos que demandaba el mercado, buscando otros clientes y hasta renovando las líneas de producción para proteger la salud de los trabajadores e incrementar el volumen de sus productos.

La entrega a domicilio de los productos, empleando servicios de paquetería o a cargo de las mismas MYPyMES de tamaño micro y pequeño se constituyó en un factor de adaptación para conservar sus ventas. Las empresas exportadoras a Estados Unidos de tamaño medio recurrieron a la contratación de servicios de transporte certificados para facilitar el ingreso de sus mercancías. Las escuelas dieron clases por internet empleando plataformas como Zoom o Meet, correo electrónico y aplicaciones, de forma que se facilitara a los hogares de los estudiantes el acceso a los materiales para continuar con su formación. Las entregas mostraron adaptación a las nuevas necesidades de los consumidores y a los requerimientos de los países de destino de los productos. Sin duda alguna, las MIPyMES en esta etapa de su trabajo desplegaron innovación y esfuerzos conjuntos que evitaron el quiebre de las mismas.

En el rubro de deudas, el ahorro se volvió la fuente de auto financiamiento más empleada por las MIPyMES, sobre todo para las compras y el pago de sueldos. Las unidades económicas reportaron muy escasa información sobre créditos bancarios y del gobierno. Solo un comercio de tamaño micro pidió un préstamo de la Secretaría de Economía para sobrevivir. El capital social se evidenció desde el inicio de la pandemia hasta el momento del estudio, ya que la confianza, la cooperación y la solidaridad se manifestaron en el otorgamiento de mayor tiempo para el pago de las deudas contraídas por cobrar y en los préstamos entre miembros de una red de relaciones, mostrando el poder de los recursos relacionales al disminuir costos de transacción haciendo eficientes los procesos e incrementando el crédito.

Excepto las escuelas, todas las unidades económicas tuvieron cierres o paros técnicos totales o parciales. Las razones fueron indicaciones gubernamentales y estrategias de los comercios y empresas para cuidar la salud de los colaboradores y/o preservar los empleos y a las mismas unidades económicas. En la región Angelópolis se afectaron las ubicadas en centros

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

comerciales, las pertenecientes al sector automotriz y a la industria del turismo, como los hoteles; estas dos últimas presentaron cierres parciales, ya que el mantenimiento que exigen y los procesos de instalación de maquinaria iniciados antes de la pandemia, les exigían operar parcialmente. Nuestro trabajo encuentra que estos cierres parciales beneficiaron a estos sectores, pues no se anuló por completo la demanda de los mismos, permitiendo conservar empleos.

Con respecto a los apoyos nuevamente se observa el funcionamiento virtuoso del capital social, pues casi todas las unidades económicas estudiadas recibieron descuento de renta de los inmuebles ocupados y hasta a algunas les permitieron posponer el pago, operando la red de solidaridad empresarial. Los comercios y empresas de tamaño micro y pequeño recurrieron a los apoyos financieros de tipo familiar, mientras que los pequeños y medios se beneficiaron de las exenciones gubernamentales estatales del impuesto sobre la nómina y sobre el hospedaje. Por lo tanto, nuestro trabajo encuentra que los apoyos entre unidades económicas y provenientes de las familias, se unen a los apoyos gubernamentales, con efectos positivos durante esta etapa de la pandemia.

Considerando las problemáticas de los trabajadores, no encontramos relación entre el tamaño de las unidades económicas y el despido de los trabajadores, pero sí entre el compromiso de las MIPyMES con sus trabajadores y las estrategias que implementaron para evitar los despidos como los paros técnicos y/o la disminución de salarios. Nuestro trabajo determinó un grupo de comercios y empresas de tamaño pequeño y medio que siempre pagaron los mismos sueldos, porque lograron recuperarse después de los primeros seis meses del anuncio de las medidas sanitarias y algunos, hasta crecieron. Las escuelas recurrieron al teletrabajo y al trabajo presencial del personal administrativo, de intendencia y mantenimiento, lo que les permitió conservar a todos los colaboradores. Un sector muy afectado fue el de los trabajadores con sueldo mínimo que completan su salario con propinas, ya que tuvieron que asumir ellos mismos el costo de su reducción abrupta. El contagio de coronavirus se presentó en 15 de las 17 unidades económicas estudiadas; los fallecimientos ocurrieron solo en 2 comercios y empresas. En el momento del estudio, se observa que las MIPyMES desplegaron eficiencia para reducir el despido de trabajadores, pues solo 4 tenían menos empleados con respecto a marzo de 2020 y 10 mantenían el mismo número. Es importante señalar que 3 habían incrementado la cantidad de trabajadores, debido al crecimiento de

las unidades económicas. Nuestro trabajo sugiere que se estudie con mayor profundidad la relación, tamaños y estrategias de las unidades económicas para conservar a los empleados en tiempos de pandemias.

Las políticas necesarias y otros apoyos requeridos por las unidades económicas estudiadas en esta región, se enfocan en tres factores: el financiamiento, la reducción de impuestos de manera general y la disminución de costos laborales. La mayoría consideró necesaria la continuación de las reducciones en el pago de renta. Nuestro estudio encontró una evaluación generalizada negativa hacia los gobiernos por la escasez de apoyos en los meses más difíciles de la pandemia, pudiendo detectar un sentimiento de abandono gubernamental experimentado por las MIPyMES y un reclamo de corresponsabilidad con la economía del país.

Dado que 16 de las 17 MIPyMES estudiadas realizaron cambios al inicio de la pandemia, estas mismas declaran que los cambios se han vuelto una práctica cotidiana que permanecerá. Fundamentalmente se centran en la incorporación de tecnología, uso de internet, entregas a domicilio, la transformación de los productos originales para disminuir las mermas de los mismos, la producción bajo demanda y el cuidado de la salud de los colaboradores. Es importante mencionar que las empresas que crecieron plantean continuar con su expansión.

Las unidades económicas señalaron que los momentos de mayor dificultad durante la pandemia se relacionan con la presencia de los contagios por COVID-19 y la carencia de recursos económicos por el desplome de sus ingresos, limitando el pago a sus proveedores y trabajadores. Mostrando su resiliencia, indican que los factores que cotidianamente les permitieron pasar por estos meses tan complicados fueron la confianza en sus comercios y empresas, el trabajo disciplinado y responsable, el apoyo de los colaboradores y el compromiso con las familias de estos. Los comercios y empresas de tamaño medio señalaron que un factor importante fue la toma de decisiones en equipo, conjuntando las diferentes áreas directivas de las mismas. Específicamente, las 7 unidades económicas que reportaron crecimiento indican que vieron la pandemia como una oportunidad, buscando nuevos mercados y reduciendo costos. Es importante señalar que 9 comercios y empresas incluidas en nuestro trabajo señalaron que no crecieron con respecto a marzo de 2020 y una de ellas, de tamaño micro indica que apenas sobrevive. La visión de sí mismas en el futuro inmediato permite observar en las MIPyMES un sector dinámico, optimista y de esfuerzo cotidiano,

observable en tres apreciaciones del tiempo inmediato que viene para ellas: estabilizar su situación económica, declarada por solo dos empresas y comercios; estabilizar su situación económica y crecer, futuro considerado por 5 unidades económicas; y crecer, el resto de las incluidas en el estudio.

Las posturas de las MIPyMES ante las acciones gubernamentales del Presidente de la República y del Gobernador del Estado durante la pandemia por COVID-19 son tres: de reclamo por malas decisiones de las medidas sanitarias y su escasa vinculación con la iniciativa privada; de solicitud de apoyos tales como créditos y transferencia de efectivo ante el incremento de los insumos y de los servicios públicos; y de petición de oportunidades para las MIPyMES cuyo estado ha sido muy afectado por la pandemia y no permite ver mejoría.

Esta investigación encuentra resiliencia, adaptación, innovación y hasta crecimiento de las MIPyMES, las cuales requieren acompañamiento y apoyo gubernamental durante los tiempos de pandemias. Específicamente aún solicitan el apoyo de los gobiernos para la conclusión de la actual pandemia por COVID-19, de forma que la contribución económica de las empresas y comercios se reconozca y respalde. Sin duda estos tiempos han sido los más complicados de todas las pandemias y las lecciones deben estudiarse, analizarse y presentarse ante los actores implicados y con poder de incidir en la economía nacional.

REFERENCIAS

- Bourdieu, P. (2019). *Curso de Sociología General 1. Conceptos Fundamentales* (E. Martínez, Trad.). Siglo Veintiuno Editores.
- Bravo, M. C., Muñoz, R. J., & Loor, H. Y. (2021). Análisis estadístico de los niveles de producción en las MIPYMES ecuatorianas durante la COVID-19. *Revista Publicando*, 8(31), 379–391. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2257>
- Caballero, M. A., & Santoyo, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio* (1a ed.). Universidad Autónoma Chapingo.
- Comisión de Derechos Humanos del Estado de Puebla. (2020). *Informe Especial 1/2020 Sobre la situación de la pandemia COVID-19 en el Estado de Puebla, con un enfoque de protección a los derechos humanos*. https://www.cdhpuebla.org.mx/pdf/Rec/2020/INFORME_ESPECIAL_COVID_19.pdf

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: Efectos económicos y sociales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-COVID-19-efectos-economicos-sociales>
- Da Silva, F., De Furquim, J., & Núñez, G. (2020). *La libre competencia en la economía digital: Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en América Latina y el impacto del COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Darmi, T., Nuryakin, N., & Mujtahid, I. M. (2022). Social Capital Analysis in Small and Micro Enterprises (SMEs) Management during the COVID-19 Pandemic. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 26(1), Article 1. <https://doi.org/10.22146/jkap.67459>
- Diario Oficial de la Federación. (2020a, marzo 16). Acuerdo número 02/03/20 por el que se suspenden las clases en las escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica del Sistema Educativo Nacional, así como aquellas de los tipos medio superior y superior dependientes de la Secretaría de Educación Pública. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5589479&fecha=16/03/2020#gsc.tab=0
- Diario Oficial de la Federación. (2020b, marzo 24). 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-CoV-2 (COVID-19). *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590339&fecha=24/03/2020#gsc.tab=0
- Díaz, E. C. (2022). Estudio de los efectos de la pandemia del COVID 19 en la situación financiera de las MiPymes del departamento del Atlántico-Colombia con el fin de identificar estrategias de marketing digital que ayuden a potenciar su reactivación. En *Industria 4.0 y sociedad del conocimiento*. Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo. <https://editorialcimted.com/wp-content/uploads/2022/02/Industria-4.0-y-sociedad-del-conocimiento.pdf>
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/713701144>
- Gobierno de Puebla. (2019a). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 20—San Martín Texmelucan. Instrumentos Derivados del Plan Es-*

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

- tatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2020%20San%20Mar-t%C3%ADn%20Texmelucan.pdf
- Gobierno de Puebla. (2019b). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 21-31 Área Metropolitana de la Ciudad de Puebla. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2021-31%20Puebla.pdf
- Gobierno de Puebla. (2019c). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 32—Tepeaca. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2032%20Tepeaca.pdf
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Handoko, L. H. (2021). COVID-19 research trends in the fields of economics and business in the Scopus database in November 2020. *Science Editing*, 8(1), 64–71. <https://doi.org/10.6087/kcse.231>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (s/f). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2020). *Censo de Población y Vivienda 2020*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922>
- Melgarejo, Z., Vera-Colina, M. A., & Osorio, M. A. (2021, julio). COVID-19, endeudamiento y liquidez en Mipymes. Análisis sectorial para Bogotá (Colombia). *Accounting and Actuarial Sciences improving economic and social development*. 21° USP International Conference in Accounting, So Paulo. <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3552.pdf>

- Moreno, R. (2021). La micro, pequeña y mediana empresa en México frente al COVID. 19. Realidades y retos. En V. M. Castillo, M. I. Arreola, & E. P. Ortiz (Eds.), *Y después de la pandemia ¿Qué con la Academia?* (pp. 198–207). Editorial Universitaria de la Universidad de Guadalajara. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Gonzalez-Arruti/publication/359068664_El_Derecho_internacional_y_las_acciones_de_los_Estados_con_relacion_a_la_crisis_sanitaria_por_el_COVID-19/links/6226556197401151d204b0ea/El-Derecho-internacional-y-las-acciones-de-los-Estados-con-relacion-a-la-crisis-sanitaria-por-el-COVID-19.pdf#page=199
- Organización Mundial de la Salud. (2020, abril 27). *COVID-19: Cronología de la actuación de la OMS*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---COVID-19>
- Organización Panamericana de la Salud, & Organización Mundial de la Salud. (2020). *Actualización Epidemiológica. Nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/51859/EpiUpdate5February2020_spa.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020a, marzo 23). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que con la finalidad de evitar la propagación y contagio del virus COVID-19, se decreta como medida de seguridad sanitaria, la clausura temporal en el Estado, de salas de cine, teatro y auditorios, gimnasios, centros deportivos y sociales, de servicio, sociales y/o deportivos y baños públicos; asimismo, como medida de seguridad sanitaria, se suspenden las actividades en los casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, de esparcimiento, exhibiciones, salones de fiesta, auditorios, piscinas, estadios y zoológicos, y demás restricciones y prohibiciones que se especifican en el presente Acuerdo. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_23032020_C_1.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020b, marzo 26). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que exhorta a los patrones o empleadores de las personas trabajadoras de salas de cine, teatro y auditorios, gimnasios, deportivos y sociales, clubes de servicio, sociales y/o deportivos y baños públicos, casinos, centros nocturnos, bares, discotecas, cabarets, de esparcimiento, exhibiciones, salones de fiesta, auditorios, piscinas, estadios y zoológicos, así como a las personas trabajadoras del hogar, a proporcionar la remuneración correspondiente por la re-

4. REGIÓN ANGELÓPOLIS

- lación laboral, a fin de hacer efectiva la protección prevista en los artículos 1, 4 y 123 Apartado A de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, vinculada al artículo 5 numeral 1 del Pacto de San José, durante el tiempo que dure la contingencia para evitar la propagación y contagio del virus COVID-19. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. http://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_3_26032020_C_1.pdf
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020c, mayo 22). Decreto del Ejecutivo del Estado, por el que establece que en el Estado de Puebla no existen condiciones para reanudar actividades de la industria automotriz y el ramo de la construcción. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_4_22052020_C.pdf
- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nonetti, R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7>
- Putra, I. G. C., Sunarsih, N. M., Novitasari, L. G., & Setini, M. (2020). Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 857–864. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.007>
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650–667. <https://doi.org/10.1093/ije/dyh013>
- Torres, A. R., Carrera, M. M., & Partida, A. (2022). Factores que influyen en las MiPyMES en tiempos de COVID-19. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-87>

ENTREVISTAS

- Jiménez, A., Vela, K., Lara, M., Vargas, A. y Morales, J. (2022), Entrevista 6.
- Osorio, D., Jiménez, A., Vela, K., Lara, M. y Vargas, A., (2022), Entrevista 1.
- Ponce, N., González, P., Bermúdez, P., Pérez, P. y Vázquez, J., Entrevista 9.
- Villegas, X., Escudero, J., Morales, E. y Velazquez, J. (2021), Entrevista 7.

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS

JANET MERINO VIAZCÁN¹
NATHALY SOLANO PALAPA²
JUAN FELIPE LEYVA RODRÍGUEZ³

INTRODUCCIÓN

El 11 de marzo del año 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara como pandemia a la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2, la cual inició el 31 de diciembre de 2019 luego de identificarse un grupo de casos de neumonía vírica en Wuhan, República Popular China. La pandemia avanzó de manera acelerada por el mundo dejándonos a todos, ciudadanos, empresas y gobierno, vulnerables y sin oportunidad de comprender y reaccionar ante lo que estaba sucediendo, causando daño en diferentes ámbitos, siendo el que nos ocupa específicamente a nivel económico a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en los resultados de los Censos Económicos del año 2019,

-
- 1 Profesora Investigadora del Programa Educativo de Administración, de la Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros. Autor de correspondencia: janet.merino@utim.edu.mx.
 - 2 Profesora Investigadora del Programa Educativo de Administración, de la Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros.
 - 3 Alumno del Programa Educativo de Gestión en Capital Humano, de la Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros.

el 99.8% de las empresas del país son micro, pequeñas o medianas. Estas a diferencia de las grandes empresas, son más sensibles a los cambios del entorno, por tanto, la pandemia ocasionada por COVID-19 generó un mayor impacto en este sector, ocasionando que algunas interrumpieran sus actividades debido a las restricciones impuestas por las autoridades e incluso en los peores casos se realizaron cierres definitivos, o bien, otras lograron reinventarse y sobrevivir e incluso encontrar nuevas formas de trabajo y relaciones con sus grupos de interés como clientes y proveedores principalmente.

El propósito de este capítulo es dar a conocer el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 a casi dos años de su implementación, en las MIPyMES de la región 5: Valle de Atlixco e Izúcar de Matamoros del Estado de Puebla. El proyecto se desarrolló a través del estudio de casos con representatividad por sector de actividad predominante y tamaño. La finalidad fue registrar las estrategias de adaptación que les permitieron a las MIPyMES sobrevivir, mantenerse en el mercado o crecer y los factores vinculados a estos comportamientos. Permitiendo así contar con información documentada de las experiencias de los dueños, gerentes y/o administradores, sus problemas y expectativas que servirán a los empresarios, así mismo al gobierno del Estado de Puebla y cámaras que agrupan y representan a las MIPyMES. Por supuesto, dicha información que servirá de base para implementar políticas económicas que apoyen a este sector, de forma que el impacto por una crisis como la que se experimentó sea menor.

METODOLOGÍA: este estudio se realizó desde una concepción descriptiva con diseño no experimental bajo un enfoque cualitativo, lo cual permitió generar un diagnóstico situacional como sustento empírico del análisis de los resultados investigativos (Erazo & Narváez, 2020a).

REPRESENTATIVIDAD: Región Valle de Atlixco e Izúcar de Matamoros.

PÚBLICO OBJETIVO: La muestra del estudio comprende a MIPyMES de la región Valle de Atlixco e Izúcar de Matamoros, de tamaños micro, pequeño y mediano.

TAMAÑO DE LA MUESTRA: 18 entrevistas efectivas cuya distribución fue dada por la participación de las empresas por tamaño de acuerdo con los Censos Económicos 2019 del INEGI: el 66% de las entrevistas realiza-

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS

das se aplicaron a microempresas, el 17% unidades económicas pequeñas y el 17% restante a medianas empresas.

INSTRUMENTO DE CAPTACIÓN DE LA INFORMACIÓN: en Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) se realizó la Guía de Entrevista “Impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 en los micro, pequeños y medianos negocios y empresas”. La cual está dividida por datos de identificación y cinco temáticas tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Estructura de la entrevista

Datos de la unidad económica (Identificación)					
Datos generales de la empresa		Datos del dueño de la empresa	Datos del administrador, gerente o encargado	Origen del comercio o empresa	
Temáticas					
El estado del comercio o empresa al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19	Problemáticas del comercio o empresa: * Ventas de bienes y/o servicios/ Los ingresos * El abasto * La producción y las entregas * El efectivo * Deudas * Servicios financieros * Cierres o paros técnicos * Apoyos * El personal	Políticas necesarias	Cambios permanentes al terminar la pandemia	Aprendizaje, resiliencia y expectativas	

LEVANTAMIENTO Y MUESTREO: la aplicación de las encuestas a MIPYMES consistió en un levantamiento presencial en unidades económicas fijas (excluyendo semifijas). Se visitaron diversas entidades económicas en los municipios de Atlixco e Izúcar de Matamoros, se pudieron contactar a 18 unidades económicas de ambos municipios. En la aplicación de la entrevista en Atlixco dos de ellas decidieron finalmente no responder la misma, lo cual permitió que dos empresas más de Izúcar de Matamoros se sumaran al proyecto.

MARCO MUESTRAL: La muestra estuvo conformada por los sectores económicos más representativos utilizando el SCIAN-México del INEGI (2020). Los cuales son: 3 industrias manufactureras, 6 dedicadas al comercio al por menor, 6 servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal, 2 de servicios profesionales, científicos y técnicos y 1 dedicada a la explotación y comercialización de productos agrícolas.

EL INFORMANTE: Los encargados de responder las entrevistas fueron los dueños, gerentes, administradores, y/o personal que tuvieran conocimiento acerca de los inicios de la empresa, la trayectoria de la misma y de las estrategias aplicadas durante el confinamiento por causa del SARS-CoV-2 (COVID-19).

En las siguientes páginas se presenta el desarrollo y los resultados de las entrevistas realizadas a empresarios de la región. Se muestran datos de identificación de las unidades económicas y el resultado de las temáticas abordadas en dicha entrevista. Entre estas la más extensa corresponde a las problemáticas que enfrentó el comercio o empresa al inicio de la pandemia, durante y a 19 meses de su inicio. Así mismo se plasman los juicios y comentarios de los empresarios respecto a las políticas que consideran necesarias se deberían implementar, los cambios que implementaron durante la pandemia y con los cuales continuarán y finalmente sus aprendizajes, la manera en que lograron la resiliencia, sus expectativas y evaluaciones para el gobierno federal y estatal.

Finalmente, se presentan recomendaciones y conclusiones por parte del equipo regional, para los tomadores de decisiones de políticas públicas, de tipo económico y para los organismos que representan a las MIPYMES. Del mismo modo se abordan recomendaciones para los empresarios, derivadas del análisis y resultados del proyecto.

DESARROLLO

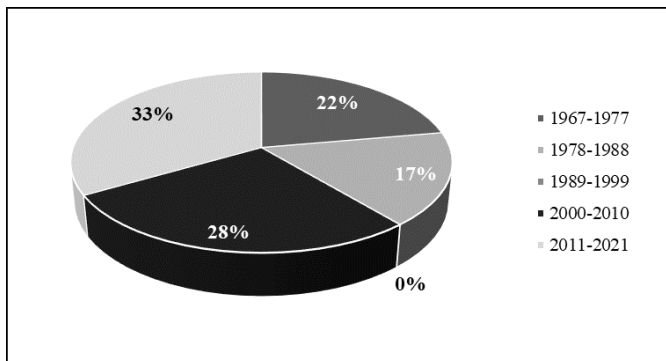
En la recolección de datos participaron 3 profesores con 6 estudiantes y en el análisis, dos docentes del Programa Educativo de Administración, del cuerpo académico UTIM-CA-10 Administración y estudiantes de la Licenciatura en Gestión de Capital Humano. La muestra que se extrajo de la población fue de 18 MIPyMES divididas entre los municipios de Atlixco e Izúcar de Matamoros. Con el propósito de lograr mayor comprensión de los datos obtenidos en las entrevistas, los resultados se resumen por medio de un análisis estadístico y descriptivo cuyos aspectos más relevantes son los siguientes:

DATOS DE LA UNIDAD ECONÓMICA

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

En el rubro de *sector de actividad económica*, se tiene que el 17% pertenece al sector industria manufacturera; el 33% están dedicadas al comercio al por menor; el 33% son de servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal; el 11% están en servicios profesionales, científicos y técnicos; y el 6% están dedicadas a la explotación y comercialización de productos agrícolas (Figura 1).

Figura 1. Sector de actividad económica



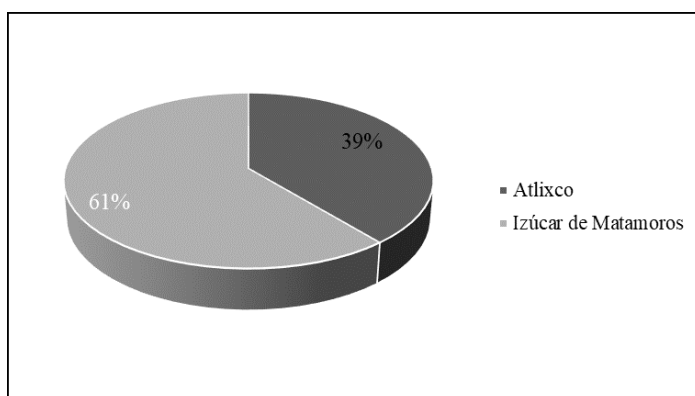
Nota. Elaboración propia.

Respecto al *año de fundación* en las empresas encuestadas se puede determinar que el 67% de ellas tienen más de 10 años en el mercado. De acuerdo con cifras del INEGI (2019), la esperanza de vida promedio de una empresa recién creada en México es de 7.8 años, las MIPyMES estudiadas en nuestro trabajo superan tal índice.

Otro de los datos generales obtenidos es el *número de trabajadores (con salario)*, teniendo como resultado que el 100% de las empresas cuentan con personal que percibe un salario. El número de trabajadores es variante y oscila entre menos de 10 hasta 160. Entre las entidades económicas encuestadas se detectó que el 22% de estas refieren que se encuentran laborando en ellas familiares que apoyan de manera esporádica u ocasional.

Para el desarrollo del proyecto se consideró la región 5: Valle de Atlixco e Izúcar de Matamoros, de la cual se pudieron contactar a 18 unidades económicas de ambos municipios, quedando el porcentaje de participación de la siguiente manera: 39% de las unidades económicas incluidas se encuentran en el municipio de Atlixco y 61% en Izúcar de Matamoros (Figura 2).

Figura 2. Localidad y Municipio

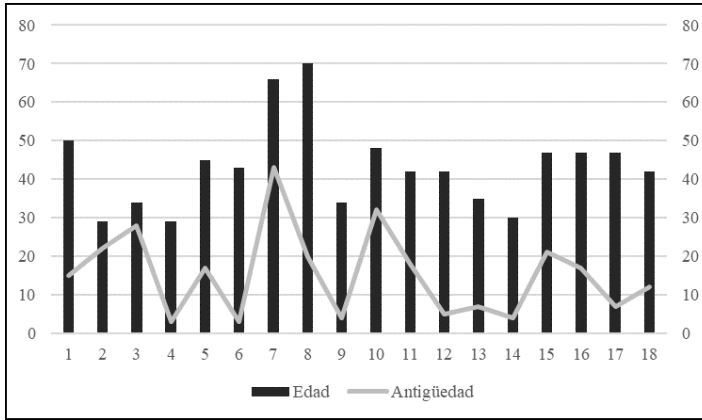


Nota. Elaboración propia.

DATOS DEL DUEÑO DE LA EMPRESA

En cuanto al *sexo del dueño de la empresa*, un 72% corresponden al sexo masculino y únicamente el 28% al sexo femenino (Figura 3).

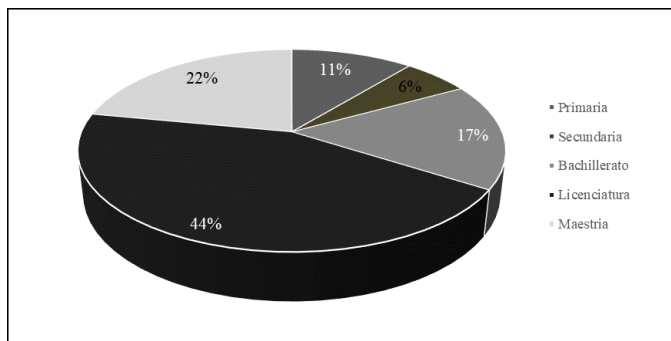
Figura 3. Sexo del dueño



Nota. Elaboración propia.

Se realizó una correlación entre la *edad y años de experiencia como dueños* de la unidad económica, la cual arrojó el dato de que el 56% de ellos se encuentra entre los 40 y 50 años. La mayoría de los encuestados tienen menos de 30 años en el rol de dueño, excepto dos empresarios que mencionan tener 32 y 52 años de experiencia al frente de la empresa. Es importante resaltar que en el 39% de las MIPyMES el dueño tiene siete o menos años fungiendo como tal (Figura 4).

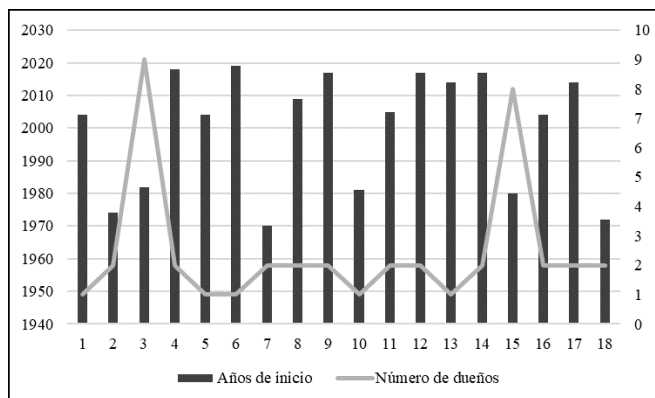
Figura 4. Edad & Años de experiencia del dueño



Nota. Elaboración propia

La distribución de la escolaridad de los dueños de las MIPyMES incluidas, nos permite ver que el 66% cuentan con escolaridad en nivel superior, ya que 4 de cada 10 cuentan con licenciatura y 22% con grado de maestría (Figura 5).

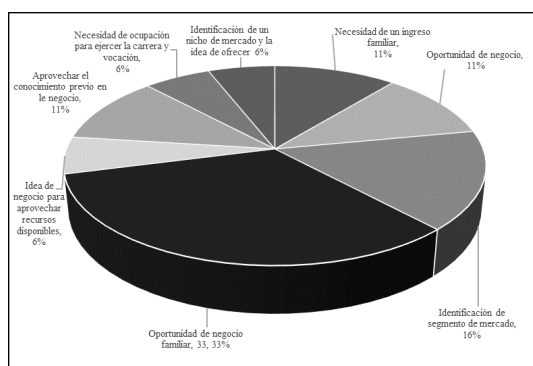
Figura 5. Escolaridad del empresario



Nota. Elaboración propia.

Respecto al *número de dueños* que han estado al frente de las unidades económicas estudiadas, el 89% de estas únicamente han tenido uno o dos dueños (Figura 6).

Figura 6. Años de inicio & Número de dueños



Nota. Elaboración propia.

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS

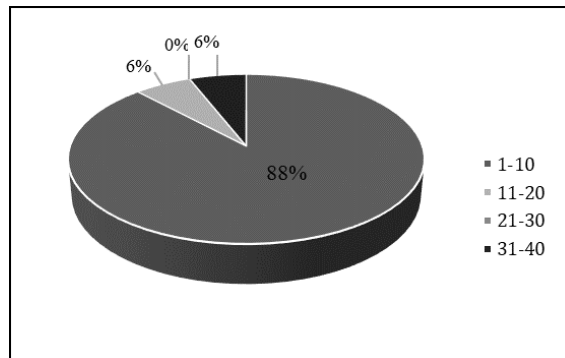
DATOS DEL ADMINISTRADOR, GERENTE O ENCARGADO

En el rubro datos del administrador, gerente o encargado se encontró que únicamente el 11% de las unidades económicas cuentan con esta figura. En la mayoría de las empresas el dueño asume estas funciones.

ORIGEN DEL COMERCIO O EMPRESA

Se identificó que el 33% de las unidades económicas surgieron con base en la oportunidad de negocio familiar, los entrevistados expusieron que por invitación o traspaso iniciaron su negocio. Se encontró que el 16% identificó un segmento de mercado. El 51% restante mencionaron que las empresas iniciaron por una oportunidad, por aprovechar el conocimiento previo del negocio, por necesidad de obtener un ingreso familiar, necesidad de ocupación para ejercer la carrera o vocación y por la identificación de un nicho de mercado (Figura 7).

Figura 7. Origen



Nota. Elaboración propia.

En seguida se muestran algunas de las respuestas de los encuestados, con relación a los motivos que impulsaron su idea de negocio:

La dueña de un hotel reconocido en la región mencionó:

Hace exactamente 7 años mi esposo y yo vivíamos en Estados Unidos y en vacaciones visitábamos a la familia aquí en Izúcar, buscábamos un hotel

con restaurant para hospedarnos, pero consideramos que realmente no había un buen lugar en el municipio, ya estábamos viendo qué negocio poner aquí en México, ya nos queríamos regresar y fue entonces que decidimos poner el negocio (Entrevista 1).

El socio de un despacho contable comparte cómo fue el inicio de su empresa:

Se presentó la oportunidad de iniciar este proyecto, porque cuando yo egresé de la carrera, empiezo a dar algunas horas clase, ahí conozco a mi socio actual, desde entonces venimos platicando, vamos a poner un despacho con diferentes objetivos, yo la verdad soy de esas personas que si se propone o dice algo es porque lo va a cumplir. Dedico días, horas para poderlo abrir o poderlo hacer. Como les comenté anteriormente me gusta mucho el tema de los impuestos, entonces aprovecho esa idea para abrir un espacio donde poder llevar a cabo eso de los impuestos o más que nada realizarme como contador (Entrevista 2).

El dueño de un Ciber Café en Atlixco relata cómo encontró un segmento de mercado:

La idea de iniciar el negocio con un concepto de no ser únicamente un Ciber Café y por la necesidad de acercar a la gente con las tecnologías que en ese entonces empezaba el internet; entonces, fue una inquietud mía que la gente pudiera tener más conocimientos de lo que era el internet y las posibilidades de mejorar su vida (Entrevista 3).

La propietaria de una papelería relató la forma en la que se decidió el giro de su comercio:

Provenimos de familia de campo, en aquella época se platica que en el campo se empiezan a vivir ciertas situaciones complicadas, que ya no estaba redituando. Comentándolo con mi madre, se dieron cuenta que era necesario incursionar en el comercio, fueron a Ciudad de México y querían poner un lote de ropa, ya tenían un local enfrente de una iglesia, pero el lote de ropa era de 15 mil pesos y ellos solo llevaban 3 mil pesos, pero como ya tenían el local, fue ahí donde decidieron poner una papelería, ya que había una escuela cerca. Mi padre es el que hace los muebles, todo, y así fue como comenzó, por necesidad e iniciando con mucha actitud y más porque había una papelería ahí cerca de donde estábamos en Ciudad de México. Mi padre se dio a la tarea de innovar, siempre con muchas ganas y empuje, buscando el producto que en ese momento querían las personas (Entrevista 4).

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS

Respecto al espacio físico (local o edificio) donde se ubicó el primer establecimiento, los entrevistados mencionaron que no presentaron grandes cambios en sus instalaciones. El dueño del Ciber Café expresó “Empecé en un mercado público/ tianguis y actualmente estoy en un local” (Entrevista 3).

El dueño de la comercializadora de pinturas comentó:

La verdad el espacio era muy pequeño, como dos cuartos de cuatro por cuatro, empezaron con un pequeño mostrador y producto, la verdad es que era un inventario, muy pequeño, básicamente tenían dos galoncitos de cada producto y uno de 2 o 3 litros de producto también (Entrevista 5).

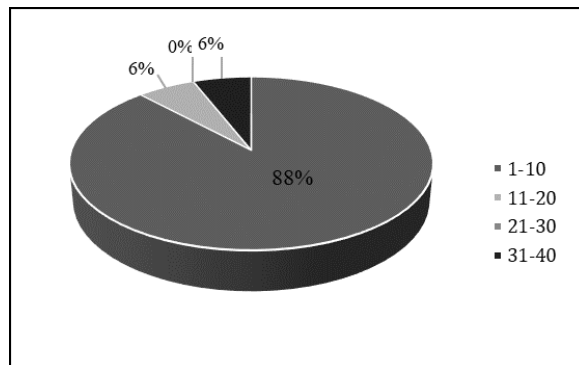
El dueño de un balneario relató:

Era una poza en donde venían los toros del pueblo a bañarse, en ese entonces no se cobraba, a veces nos daban un apoyo económico, pero no había una cuota, ya con el paso del tiempo se hizo la primera alberca y después se fue ampliando para tener mejores instalaciones (Entrevista 6).

En relación al nombre del negocio, han tenido el mismo, salvo algunos que cambiaron únicamente la razón social, por cuestiones fiscales.

El número de trabajadores con que iniciaron los negocios se representa en la Figura 8 en la que se observa que el 88% de las unidades económicas iniciaron con menos de 10 trabajadores.

Figura 8. Número de trabajadores



Nota. Elaboración propia.

En la *aportación del primer capital*, el 78% externó que los dueños aportaron el capital inicial y el 22% restante surgió por asociaciones entre familiares.

Respecto al *tiempo que pasó para que el negocio tuviera ganancias y si se debió a un hecho particular*, existió diversidad de respuestas, puesto que algunos empresarios refirieron que fue casi de inmediato que empezaron a obtener ganancias (al mes o dos meses en el caso de una tortillería, un restaurante, una empresa purificadora de agua y una mueblería); otros mencionaron que tuvo que pasar mucho tiempo, refirieron que transcurrieron hasta siete años (empresa comercializadora de hortalizas), que es el tiempo máximo que se respondió a esta pregunta y el 33% de las unidades económicas obtuvieron ganancias entre uno y dos años después de haber iniciado operaciones.

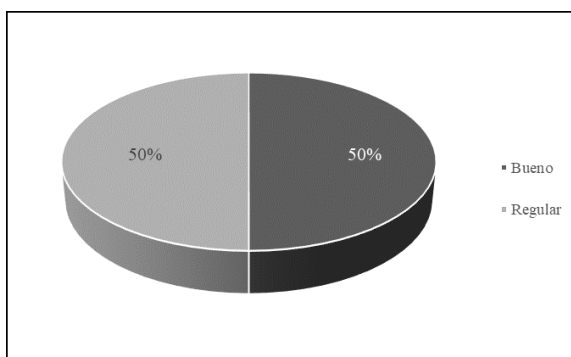
TEMÁTICAS DE LA ENTREVISTA

Una vez obtenidos los datos de la unidad económica (identificación), se prosiguió a conocer “El estado del comercio o empresa al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19”, en el mes de marzo del año 2020. Entre dichas medidas se presentaron el cierre de negocios de manera temporal y en el mejor de los casos operando bajo ciertas condiciones en horarios y aforo, lo cual tuvo consecuencias en la economía en diferentes niveles y formas.

EL ESTADO DEL COMERCIO O EMPRESA AL ANUNCIARSE LAS MEDIDAS SANITARIAS POR COVID-19

Al anunciarse las medidas sanitarias, el 50% de las unidades económicas refieren que el estado era regular debido a que ya venían arrastrando algunas consecuencias negativas del sismo de septiembre de 2017. El otro 50% expusieron que su estado era bueno. Cabe destacar que ninguna empresa presentaba un estado malo cuando se anunciaron las medidas sanitarias (Figura 9).

Figura 9. Estado del negocio en los inicios de la pandemia



Nota. Elaboración propia.

PROBLEMÁTICAS DEL COMERCIO O EMPRESA

Las problemáticas que viven las empresas en sus diferentes etapas del ciclo de vida son diversas y generan una cadena de efectos, más aún en tiempos de crisis como lo están experimentando actualmente con la pandemia a causa del COVID-19. Las empresas han enfrentado interrupción del suministro de materias primas, cambios en la demanda de los clientes, incremento de los costes, reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas, problemas de protección de la salud y seguridad de los empleados, insuficiencia de mano de obra o dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación. A continuación, presentamos nuestros resultados de la región abordada.

VENTAS DE BIENES Y/O SERVICIOS/LOS INGRESOS

Con base en las respuestas se analizó que al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19 en marzo del año 2020, el 50% de las empresas refieren que las ventas disminuyeron de manera drástica hasta un 80% y en algunas se realizó el cierre total de los negocios en los primeros meses de las restricciones sanitarias impuestas por el gobierno del Estado. Un 33% menciona que las ventas disminuyeron de tal forma que solo alcanzaban a cubrir en algunos casos los gastos fijos y sobrevivir. El 11% no sufrieron afectaciones en ventas debido a que el producto es de primera necesidad

y continuaron trabajando de manera normal y el 6% de las empresas tuvo un incremento considerable en sus ventas, pues su actividad primordial cubre necesidades de las personas afectadas por la pandemia.

En cuanto a las *estrategias de venta implementadas*, el 39% de los empresarios no recurrieron a alguna, mantuvieron sus operaciones de manera normal siguiendo las medidas restrictivas, entre los motivos por los cuales no aplicaron estrategias se encuentran:

- El producto debe ser visto personalmente por los clientes, por lo que la venta utilizando internet no fue considerada como opción.
- Resultaba más costoso el reparto a domicilio.
- Se decidió sobrevivir con lo que se pudiera vender, en algunos casos incluso aportando capital de sus ahorros para realizar pagos a trabajadores o vendiendo bienes personales para solventar necesidades de la empresa.

El 61% de las empresas restantes sí implementaron estrategias de venta, entre las cuales se encuentran:

1. Reparto a domicilio.
2. Ventas por internet utilizando redes sociales.
3. Aplicaciones de mensajería.
4. Diversificación de productos.
5. Facilidades de pago a los clientes.

Castro (2020) hace énfasis en consejos que deben seguir las pequeñas y medianas empresas y comercios ante la contingencia, dichos consejos son del Dr. Alejandro Alvarado y coinciden con las estrategias adoptadas por las empresas de la región 5 en cuanto a: mantener contacto con los clientes a través de redes sociales, actualizar su sitio o red social como empresa y utilizar los recursos digitales disponibles.

El 100% de las empresas concuerdan en que los peores momentos que se vivieron corresponden a todo el año 2020, a partir del anuncio de las medidas sanitarias restrictivas y el primer semestre del 2021 en algunos casos. Esto debido a las medidas que se aplicaron para que los establecimientos se mantuvieran cerrados, sobre todo para los que eran considerados no esenciales. Así mismo, refieren todos los entrevistados que a

partir de que se permitió la reapertura económica el panorama fue mejor porque las ventas empezaron a mejorar y aunque en la mayoría de los casos no al 100% y no a los niveles que se tenían antes de la pandemia, pero hay esperanza en que con todos los cuidados y seguimiento de las indicaciones sanitarias el panorama hacia la recuperación sea alentador. Los empresarios expusieron los peores y mejores momentos para sus ventas e ingresos:

Los primeros tres meses fueron los más duros, en junio hubo más calma, la gente quiso empezar a invertir en sus casas, entonces al final de cuentas, buscaron qué hacer y se empezaron a utilizar nuestros productos para remodelar, decorar y ambientar sus espacios o poner una mini oficina o un pequeño salón de clases donde pudieran trabajar, entonces es ahí donde necesitaban comprar nuestro producto y nos ayudó a vender (Entrevista 5).

Los peores momentos los estoy viviendo en estos días, porque ya no tengo el valor agregado, porque ahora todos ya venden a domicilio o aprendieron, ya ese momento que tuve de anticipación cuando empezó el confinamiento, lo perdí; ya no son 5 empresas que venden a domicilio sino todos ahora, y eso me provoca una reducción de clientes, aparte que los clientes ya no pueden gastar igual, tengo un mayor número de competencia. El peor momento fue cuando yo me contagié de COVID, no quise arriesgar nada y cerré completamente, me fui hacer la prueba y cuando veo mi resultado fue que mandé a todos a descansar por la preocupación de haberlos contagiado (Entrevista 7).

Cuando nos cerraron completamente porque nuestro negocio no era indispensable, entonces optamos por abrir, pero a escondidas, estábamos peor que ladrones porque solo estábamos viendo si venía inspectoría porque las multas estaban en 50 mil pesos, vivíamos atemorizados a que nos cobraran multas por tener abierto y que nos clausuraran. Salíamos a las calles a ofrecer nuestro producto. Nos dio esperanza cuando ya podíamos abrir, aunque fuese con horarios cortos, pero eso nos alegró muchísimo (Entrevista 12).

En el *balance sobre sus ventas e ingresos* desde inicios de la pandemia hasta el mes de octubre 2021, expresaron lo siguiente:

En comparación de como venía, ya ahorita estamos mejor en estos momentos, si yo estaba vendiendo \$1,000.00 en pandemia actualmente vendo \$4,000.00 me siento millonaria, las faltas ya no se dan tanto. El periodo de recuperación se empezó a dar a mediados de agosto (de 2021), ya que mu-

chos empezaron a regresar a las clases, todos estuvieron a la expectativa de lo que dijera el gobierno, por lo mismo hubo escasez de muchos productos, ya que todos estaban esperando la notificación (Entrevista 8).

El empresario de la mueblería señaló:

(Durante) el tiempo de confinamiento, las ventas fueron malas porque muchas familias venían reconstruyendo sus casas dañadas por el sismo de 2017, entonces nosotros pasábamos a segundo término y por obiedad nuestras ventas cayeron más por la pandemia al estar todos encerrados (Entrevista 9).

EL ABASTO

Se presentan los resultados respecto al abasto y tal como lo afirma Harapko (2021), el COVID-19 ha acelerado y magnificado problemas que ya existían en la cadena de suministros. El 39% de las empresas sufrieron desabasto importante de su materia prima e insumos esenciales para operar, los motivos fueron como tal, la escasez del producto en todo el país, o bien, los proveedores tardaban más en entregar un pedido, siendo hasta 15 días más de lo normal. El caso por ejemplo de un hotel que no encontraba papel higiénico y tuvo que recurrir a comprar de las marcas que encontrara a precios mucho más elevados, o la situación de una funeraria que al no encontrar ataúdes de los materiales que adquirirían normalmente, recurrieron a la compra de ataúdes de cartón para cubrir la necesidad de las personas y una papelería que no encontraba libretas ni siquiera en la ciudad de Puebla. Las acciones que tomaron las MIPyMES para solucionar el problema o hacerlo menos grave fueron: la búsqueda de otros proveedores, sustituir las marcas por otras, comprar más cuando encontraban disponibilidad y almacenar en bodega.

El 11% de las empresas refieren que el desabasto de sus insumos no fue el problema, sino de los artículos necesarios para operar con todas las medidas sanitarias como guantes, cubre bocas y gel antibacterial, al respecto el entrevistado de una comercializadora de pinturas dijo:

Básicamente fueron los productos para la protección en los que sí tuvimos desabasto, mascarillas, guantes, *googles*, precisamente porque la gente comenzó a consumirlos, aparte de que se elevaron los precios a cuatro o cin-

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS

co veces más porque si una mascarilla KN95 que al principio nos costaba \$13.00 llegaron a costar hasta \$50.00 u \$80.00 (Entrevista 5).

El 50% mencionan que no sufrieron desabasto de lo que necesitaban para operar, sin embargo, cabe resaltar que algunas de estas MIPyMES tuvieron que cerrar totalmente al anunciarse las medidas y restricciones sanitarias. Los empresarios exponen que actualmente ya no existe desabasto en ninguna de las empresas que se consideraron para entrevista, pero todos coinciden en que el aumento de precios en insumos ha sido considerable.

LA PRODUCCIÓN Y LAS ENTREGAS

Respecto a producción y entregas se analizó que el 56% de las empresas sí cumplió con las entregas a los clientes y manifestó no tener atrasos ni problemas en la producción. Una tercera parte de estas lo logró gracias a que recurrieron a estrategias como: cambio de materiales en los productos que ofrecen, modificación en el empaquetado y realización de acuerdos con los clientes en cuanto a plazos más largos para efectuar las entregas. El 28% de las empresas sufrieron atrasos en la producción y entrega de pedidos. El total de ellas debido a problemas en la cadena de suministro o a factores como escasez del producto. Dependían de que sus proveedores completaran pedidos mayores para surtirles, o bien de la disponibilidad de la materia prima para la elaboración, pues era de importación.

El 16% de los negocios no sufrió problemas de producción debido a que permanecieron cerrados durante varios meses.

Respecto a la situación actual en cuanto a la producción y entregas, las empresas dependiendo de su naturaleza se han mantenido y solo el 29% manifiestan que han crecido en comparación con el inicio de la pandemia e incluso antes de ésta. Se atribuye a las estrategias que implementaron en sus momentos más críticos para poder sobrevivir. Entre éstas figuran: la utilización de redes sociales como medio de publicidad, búsqueda de un segmento de mercado distinto, así como conocimiento de los clientes para cubrir sus necesidades de acuerdo a la problemática actual. Un dato importante es que el 100% de los empresarios mencionan que existe un incremento de precios en materias primas e insumos, este es el factor común en tiempos de pandemia.

EL EFECTIVO

El 61% de las empresas tuvieron problemas con el efectivo debido a las bajas o nulas ventas. La forma en que lo resolvieron fue mediante créditos con familiares, venta de bienes personales, o bien, recurrieron a disponer de sus ahorros. Cabe resaltar que, del porcentaje mencionado, un 6% recurrió a estrategias como aceptar pagos con tarjeta de crédito y otro 6% otorgó crédito a sus clientes con la finalidad de incentivar las ventas. En general, la problemática con el efectivo se mantuvo durante todo el año 2020 y la primera mitad del año 2021. Sin embargo, fue mejorando debido a la reapertura económica y que las personas aprendieron a vivir bajo la nueva normalidad, lo cual mejoró las condiciones para las empresas en cuestión.

El 72% de las empresas *actualmente no presentan problemas con el efectivo*, solamente el 6% de los empresarios dijo haber incrementado el precio de sus productos para no verse afectado y lograr su recuperación. Por otra parte, el 28% de los empresarios continúa con problemas de efectivo, ya que el volumen de ventas aún no es suficiente para cubrir costos fijos y además obtener ganancias para el funcionamiento del negocio. De este porcentaje el 6% se encuentra actualmente en una situación bastante crítica y posiblemente tomará la decisión de cerrar.

DEUDAS

Se observó que el 44% de las empresas no adquirieron deuda ni la tenían antes de la pandemia, mientras que el 11% adquirieron con proveedores con la finalidad de contar con la materia prima e insumos mientras se esperaba la recuperación. Un 11% adquirió deudas al inicio de la pandemia con familiares y amigos, mientras que el 28% ya tenía endeudamiento antes de la pandemia con proveedores. Es importante mencionar que el 6% ya tenía deudas antes de la pandemia con instituciones de servicios financieros.

A 19 meses de la pandemia los empresarios se reservan la opción de adquirir deuda, pues la situación con el aumento de precios y aún experimentando la recuperación económica no es del todo alentadora. Las unidades económicas que tienen deudas con proveedores o familiares y amigos, aún se encuentran realizando pagos. En cuanto a las cuentas por

cobrar, el 24% de los empresarios mencionan que sus clientes no les pagaron su adeudo, lo cual hizo más complicada la situación al inicio de la pandemia.

SERVICIOS FINANCIEROS

En la guía “Pymes y COVID-19: hacia una recuperación sostenible” (Pacto Mundial Red Española, 2020), la iniciativa del Pacto Mundial de Naciones Unidas, expone tres retos clave que deberá afrontar la PyME durante la crisis. Uno de ellos y que atañe a la problemática en cuestión es la necesidad de financiación como uno de los obstáculos a los que se enfrentan estos negocios a la hora de adaptarse a la nueva situación.

El 44% de los empresarios dijeron no haber necesitado adquirir un crédito al inicio de la pandemia, mientras que el 22% sí lo necesitaron, principalmente para pago a proveedores y renta del local. El 34% de los empresarios no recurrieron a créditos porque ya contaban con alguno antes de la pandemia, siendo familiares y amigos la principal fuente de financiamiento y en un caso una institución de servicios financieros. Al cuestionar a los empresarios sobre si *en la actualidad necesitan algún crédito*, el 67% afirman no necesitarlo para la operación de su negocio. El 33% mencionaron que sí lo necesitan y entre las respuestas al uso que le darían al mismo se encuentran: para compra de mercancía, adquisición de maquinaria, capital de trabajo, creación de páginas web y adquisición de equipo de cómputo.

Herrera (2020), menciona que existen barreras estructurales al financiamiento para las MIPyMES, destacando “la informalidad, la falta de un inmueble físico o una garantía de compromiso, la falta de una empresa solidaria o garante, la baja formalización de la empresa y las bajas calificaciones crediticias”.

CIERRES O PAROS TÉCNICOS

Al cuestionar a las empresas sobre los cierres o paros técnicos realizados en ambos municipios hacen referencia al decreto gubernamental mencionado en el párrafo anterior. Los resultados de la entrevista en este rubro son: el 61% de las empresas no tuvieron que realizar alguno, en caso contrario se detectó que el 39% sí se vio en la necesidad de realizar cierres

y detener sus operaciones debido a las medidas impuestas por el gobierno estatal. Dichos cierres se dieron en periodos que van desde los dos días hasta los tres meses y un caso aún más drástico en que el establecimiento permaneció cerrado durante un año y dos meses. Lo anterior debido a la naturaleza del negocio, pues se dedica a brindar un servicio de actividades recreativas. Dicho establecimiento tiene tal importancia en la región de Izúcar de Matamoros que se ha recuperado tan pronto como se permitió la reapertura económica.

La mayoría de las empresas entrevistadas en Izúcar de Matamoros, manifiestan no haber tenido paros técnicos, pero sí permanecieron sin operar un día a la semana durante varios meses que el gobierno municipal determinó y se le denominó como “jueves solidario”. Al mes de octubre 2021 únicamente el 6% de las empresas continuó realizando paros técnicos debido a que la demanda del producto que ofrecen disminuyó considerablemente, lo que obligó a tomar este tipo de medidas.

APOYOS

Al cuestionar a los empresarios acerca de *apoyos recibidos y su procedencia* (gobierno federal, estatal o municipal, de cámaras empresariales o comerciales, asociaciones sociales o de otra institución), el 78% manifestaron que no recibieron apoyos; únicamente el 6% pudo obtener un crédito a la palabra durante los primeros meses de la pandemia; otro 6% recibió por parte de una institución bancaria con quien ya tenía anteriormente un crédito, que consistió en aplazar pagos y disminuir la tasa de interés, así como el pago mensual; y por otra parte el 10% considera como apoyo el que el Sistema Operador de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado del municipio de Atlixco (SOAPAMA), no les haya cortado el suministro de agua potable a pesar de no haber pagado en el tiempo establecido. Aunque no es financiamiento, ellos expresaron, que en su momento ayudó al buen funcionamiento del negocio en tiempo de crisis.

Los motivos por los cuales los empresarios no recibieron apoyo son diversos y en realidad no existe alguno que predomine de manera determinante. Entre estos motivos se encuentran: el 11% no tenía conocimiento, para el 17% fue demasiado complicado solicitarlo, el 11% no cumplió con los requisitos, otro 22% solicitó, pero no recibió ningún apoyo. El 17% manifestó que no existió ningún esquema de apoyo por parte de los tres

niveles de gobierno para el giro de su negocio, en tanto que, un 22% no consideró necesario solicitar algún apoyo.

Referente a apoyos recibidos por pago de renta del inmueble, los resultados son los siguientes: el 22% de los empresarios no paga renta pues las instalaciones son propias. El 33% manifiesta no haber recibido ningún tipo de apoyo por parte del dueño del local. El 39% de los empresarios recibieron apoyo de las siguientes maneras: el pago de la renta mensual fue diferido en dos exhibiciones, aplazamiento de pagos que van desde un mes hasta el mejor de los casos durante un año, descuentos que van desde el 30% hasta el 50% y la condonación del pago mientras estuvo cerrado el establecimiento debido a las restricciones impuestas por el gobierno. Un caso excepcional que representa el 6%, además de no recibir apoyo en el pago de la renta del local, el dueño realizó un aumento considerable a la misma.

EL PERSONAL

Respecto al *pago de sueldos de trabajadores*, los resultados obtenidos en las entrevistas muestran que en el 33% de las empresas no se tuvieron problemas para pagar sueldos al personal. Aunque manifestaron que no fue sencillo, no representó un inconveniente mayor. Incluso existe el caso excepcional de una funeraria que por su propia naturaleza se encontraba entre las que mayor demanda tuvieron en la etapa más crítica de la pandemia. Tal fue el caso que tuvieron que realizar un ajuste al alza en cuanto a salarios se refiere y contrataron el doble de personal, aunque era complicado porque las personas temían el contagio en este tipo de negocios.

El 67% de los empresarios mencionaron que sí tuvieron problemas para pagar los sueldos del personal durante los primeros meses de pandemia y entre las *medidas que tomaron para manejar la situación y solucionar* se encuentran:

- Realizar el pago por día.
- Implementar descansos turnando al personal para que laboraran solo algunos días a la semana, en algunos casos solo dos días por persona.
- Reducción de la jornada laboral desde solo algunas horas menos de trabajo hasta medio día.

- Despidos.
- Diferir el pago del sueldo en dos o más partes a la semana.
- Reducir sueldos hasta llegar a pagar solo un 70% de lo que se percibía normalmente.
- Acuerdos con el personal para trabajar a pesar de no haber sueldo en los momentos más críticos.
- Completar el pago de sueldos con despensas o algún apoyo en especie.

Al cuestionar a los empresarios sobre los *contagios y afectaciones* por estos, el 61% de las MIPYMES no presentaron esta problemática, en tanto en el 39% sí hubo personal contagiado de COVID-19 y afectó a la empresa de manera económica. En ocasiones tuvieron que contratar personal que supliera a los colaboradores incapacitados, mientras se recuperaban. Existe el caso de una empresa que apoyó a sus trabajadores con dinero para la compra de medicamentos. Otras afectaciones fueron respecto a la carga de trabajo al personal no contagiado, pues al haber menos personal laborando dicha carga era mayor y evidentemente se presentó afectación emocional ante la incertidumbre de más contagios.

Al cuestionar a los empresarios sobre si *tuvieron que trabajar desde casa*, en el 44% de las empresas fue necesario hacerlo en algún momento, tanto el gerente como el personal administrativo y de ventas. Se utilizaron las redes sociales como medio de publicidad y las herramientas computacionales, aplicaciones e internet para la realización de las actividades. El 56% de las empresas no tuvieron necesidad de adoptar esta medida.

En lo que va de la pandemia, el 44% de los empresarios manifestaron que el principal problema que enfrentaron fue la reducción del tiempo en jornada laboral, mientras que el 56% restante menciona que su principal problema fue el pago de sueldos.

Al cuestionar a los empresarios sobre si *mantienen el mismo número de empleados que al inicio de la pandemia*, se obtuvieron los siguientes resultados: 61% mantienen el mismo número; 11% incrementaron el volumen de colaboradores y 28% de las unidades económica disminuyeron la cantidad de sus colaboradores.

En cuanto al trabajo en casa, ya no existe esta opción para el personal, todos volvieron de manera normal a las actividades en la empresa y únicamente un empresario manifiesta que continúa trabajando desde casa.

5. REGIÓN VALLE DE ATLIXCO E IZÚCAR DE MATAMOROS

Es el caso de un ciber café que además vende computadoras y accesorios, actualmente se dedica al diseño de páginas web y asesorías de venta o mantenimiento, pero ahora lo hace únicamente el dueño pues ya no cuenta con personal.

POLÍTICAS NECESARIAS

Se presentaron a los entrevistados diez opciones de *políticas*, a las cuales respondieron si las consideraban o no necesarias para apoyo a su empresa durante el tiempo restante de la pandemia. Los resultados se presentan en la Tabla 2, que se encuentra en seguida:

Tabla 2. Políticas necesarias

Políticas necesarias	Sí	No
	%	%
1. Transferencia de efectivo	18	82
2. Aplazamiento de hipoteca o de cargos por servicios públicos	12	88
3. Aplazamiento de pagos de créditos	18	82
4. Suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda	18	82
5. Acceso a créditos nuevos	18	82
6. Préstamos con tasas de interés subsidiadas	29	71
7. Exenciones o reducciones fiscales	35	65
8. Diferimiento de impuestos	35	65
9. Subsidios a la nómina	6	94
10. Descuento en el pago de la renta del inmueble donde funciona su negocio o empresa	29	71

Las políticas necesarias más votadas por los empresarios para apoyar a las MIPyMES durante la pandemia, fueron:

- Exenciones o reducciones fiscales
- Diferimiento de impuestos
- Préstamos con tasas de interés subsidiadas
- Descuento en el pago de la renta del inmueble donde funciona su negocio o empresa

Las menos votadas fueron:

1. Subsidios a la nómina
2. Aplazamiento de hipoteca o de cargos por servicios públicos

Es claro según estos resultados y derivado de las entrevistas, que los empresarios se inclinan sobre todo por apoyos en impuestos y, por el contrario, no esperan que se les regale el dinero, ya que mencionaban que lo único que pedían era que se les permitiera trabajar.

La dueña de un hotel mencionó al respecto en la entrevista: “No obtuve ninguna información de cómo recibir apoyo, como tal nadie se nos acerca para ofrecernos alguno, en esa parte nos descuidaron” (Entrevista 1).

Un empresario que se dedica al comercio al por menor dice:

Más apoyo para las PyMES sobre todo porque nosotros somos los que de alguna manera soportamos la economía, somos los que estamos más abiertos a recibir gente y tratamos de ir al día con el cumplimiento de los pagos de las exigencias que nos pide el gobierno (Entrevista 16).

Así mismo se plasman a continuación los comentarios que otros empresarios expresaron acerca de los apoyos:

La dueña de una papelería expresa:

Yo pediría que dejaran trabajar. El comerciante paga muchos impuestos, existen muchos ninis y no sé hasta donde sea el objetivo (del gobierno), pero yo creo que el apoyo más realmente (se debería dar) a los emprendedores de corazón y que en verdad busquen crecer y no solo por ratos, sino crecer o buscar un crecimiento general (Entrevista 4).

El entrevistado propietario de una tortillería menciona: “Los pequeños empresarios nos quedamos sin apoyo por parte del gobierno” (Entrevista

15). El dueño de una purificadora de agua dijo: “Me hubiera gustado que existieran apoyos a la gente que se animó a invertir, a arriesgar, pero no los hubo porque el gobierno no conocía en verdad las necesidades” (Entrevista 17). Destaca el caso de una Sociedad Cooperativa en la que su representante legal dijo que ninguna de las políticas mencionadas era necesaria para su empresa, siendo el único caso con estas características. Por otra parte, un empresario dueño de un restaurante menciona que todas las políticas son necesarias, pues cada empresa hubiera tenido acceso a alguna de ellas, la que fuera más conveniente de acuerdo con sus necesidades durante la etapa de mayor incertidumbre en la pandemia.

CAMBIOS PERMANENTES AL TERMINAR LA PANDEMIA

Los empresarios manifestaron su postura acerca de los cambios que realizaron durante la pandemia y su intención de continuar con ellos posterior a esta. El 39% continuará con las medidas de higiene, como limpieza de los lugares de trabajo mediante la desinfección, uso de gel antibacterial y cubrebocas, tanto para el personal como para los clientes. Están conscientes de que estas medidas, además de proteger de contagios de COVID-19 también son útiles para prevención de otras enfermedades.

Únicamente el 28% seguirá implementando estrategias adoptadas en la pandemia como son: diversificación de productos, utilización de las redes sociales como medio de publicidad, servicio a domicilio. En un caso muy particular, el empresario continuará trabajando desde casa sin tener por el momento contrataciones de personal; situación totalmente distinta antes de la pandemia en que sí contaba con colaboradores y ofrecía sus productos en un local. El 33% de las empresas planean continuar operando tal como hacían antes de la pandemia.

APRENDIZAJE, RESILIENCIA Y EXPECTATIVAS

Los empresarios pudieron hablar abiertamente de su sentir acerca del *momento más difícil que vivieron durante la pandemia*. Ha sido algo nunca antes visto por las generaciones actuales y esta situación mostró de cada uno el lado más vulnerable y humano, expuso las fortalezas y debilidades de las empresas, los aciertos y desaciertos de los diferentes niveles de gobierno, mostró en sí a una sociedad que ha reaccionado en

ciertos temas de maneras semejantes y en otros más de maneras tan diversas como personas que existen en ella. Ante esto ellos dieron a conocer sus comentarios:

Hubo quien respondió enfatizando en los pagos:

“Pues mi preocupación ya no fue la pandemia como tal sino la preocupación de los pagos de la renta, luz y agua, más que nada para los servicios” (Entrevista 2). Así también hubo respuestas de quien se preocupaba por la situación en la familia y por el personal, y a su vez conservaban la esperanza de que era algo temporal y que vendrían mejores tiempos, como se puede leer en estos fragmentos de entrevistas:

Cuando cerramos y se terminó el poco dinero que teníamos, se tuvieron que hacer sacrificios desde la familia y desde los empleados para resistir, entonces fueron meses difíciles, en los que no había más que para ir pasándola y ya después cuando empezamos la recuperación, nos dedicamos a liquidar deudas, regresar al personal que se había dado de baja, hasta llegar al estado anterior al inicio de la pandemia (Entrevista 15).

El momento más difícil fue cuando me enfermé y no sabía si había contagiado al personal, pero cuando ya sabía que estaban fuera de riesgo pensé va a pasar. Nunca te hubieras imaginado el contar esto y vivirlo, como en la guerra mundial que muchos vivieron y otros no, entonces ser de esos que puedan platicarlo y seguir pensando que esto va a pasar. Por un momento se detuvo el mundo porque todo estaba cerrado y no sabías qué hacer y te preocupaba. Siempre buscando lo positivo de esto, me puse a afilar el hacha como se dice, leer, repasar, aprender cosas nuevas, recetas, etcétera (Entrevista 7).

Un pequeño número de empresarios mencionó haber tenido ataques de ansiedad ante la incertidumbre y una empresaria más dijo: “Que ya se acabe, no me gustaba estar sola, que no hubiera gente y todo abandonado” (Entrevista 7).

Al cuestionar a los empresarios sobre *las personas, valores y apoyos que fueron fundamentales para continuar durante la pandemia*, expresaron lo siguiente: el 56% considera que el personal, su apoyo, comprensión, su propia labor, ha sido fundamental en esta pandemia para continuar, pues tuvieron que adaptarse a la nueva forma de trabajo, a la reducción de jornadas laborales, días de descanso, trabajo sin goce de sueldo o reducción del mismo, algunos colaboradores incluso aceptaron el despido y en

cuanto se les llamó nuevamente a laborar, volvieron a la empresa. El 38% de los empresarios mencionó a la familia entre los factores principales para continuar, contando con su apoyo incondicional y ajustándose a las condiciones económicas. Únicamente el 6% dijo que los clientes fueron fundamentales para no dejar caer el negocio, pues a pesar de la situación continuaban pagando el servicio y eso ayudó a no quedarse sin efectivo para operar. Entre los valores mencionados para continuar en la pandemia y que fueron practicados en las MIPyMES destacan *la tolerancia, el respeto, la empatía, la responsabilidad, la perseverancia y la solidaridad*. El 89% de los empresarios ve un *futuro inmediato* prometedor para su empresa y con la esperanza de que con la reapertura económica las ventas mejoren aún más que a niveles antes de la pandemia. Sin embargo, el 11% de los empresarios aún tiene incertidumbre por el futuro inmediato, pues no han logrado hasta el momento estabilizarse los niveles de venta y aseguran que se perdieron empleos y es complicado recuperarlos. El 17% de las empresas aseguran ser más reconocidas ahora y el 6% de los empresarios ya tiene planes de expansión con la apertura de una sucursal más.

Los entrevistados finalmente expresaron su sentir y peticiones, si tuvieran la oportunidad de una entablar una conversación con el gobernador del Estado y el presidente de la República, los cuales se resumen en las siguientes demandas:

- Diseño de estrategias y apoyos por parte del gobierno a micro, pequeños y medianos empresarios, puesto que estos perciben que han sido los olvidados en este tiempo de crisis.
- Inversión en infraestructura y mantenimiento de caminos y carreteras, ya que refieren en algunos casos que se encuentran muy deterioradas y afectan directamente el acceso a las empresas.
- Apoyo más consciente a los empresarios para que no se pierdan las fuentes de empleo y se recuperen los empleos perdidos en la etapa más crítica de la pandemia.
- Atención y solución a los cobros de “derecho de piso”, dado que los empresarios manifiestan vivir preocupados por amenazas de delincuentes.

- Actuación y solución ante el aumento de precios en la gasolina y gas.
- Que los apoyos al campo lleguen en tiempo y forma.
- Reducción de los impuestos.
- Disminución de las cuotas de energía eléctrica para empresarios.
- Que dejen trabajar a los microempresarios, que los apoyen más porque son personas que realmente han arriesgado y buscan crecer.
- Mejoras y descuentos a empresas en el pago de servicios públicos.
- Que cuando se brinde un apoyo sea sin tanta burocracia y trámites excesivos, ya que resulta muy costoso y tardado.
- Que no se cierren más las empresas como medida ante el COVID-19, los negocios necesitan sobrevivir.
- Que se continúe con la vacunación, que se hagan campañas de concientización, que no se genere desinformación y no se tomen medidas drásticas con la operación de las empresas, pues son muy importantes para la economía del país.

Atendiendo a la información recabada durante las entrevistas, el equipo regional sugiere a los tomadores de decisiones económicas, tanto gobierno como organismos que agrupan y apoyan a las MIPyMES:

- Un mayor acercamiento a estas en sus diferentes sectores y tamaños para conocer directamente la variedad de situaciones por las que atraviesan. El equipo regional escuchó y percibió que los dueños de las unidades económicas, sin importar giro o tamaño, únicamente piden laborar y mejorar las condiciones en materia fiscal. También mencionaron la necesidad de políticas en beneficio de ellos, enfocadas principalmente al pago de servicios públicos, pues estos factores actualmente lejos de incentivarlos representan una preocupación.
- Se recomienda mayor difusión y facilidad de acceso a los programas de apoyo, ya que varios empresarios dijeron no estar enterados de su existencia. Por otra parte, consideran que los trámites pueden llegar a ser muy excesivos y tediosos.
- Generar políticas, apoyos y atender prioritariamente al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, que son el pilar

de nuestra economía nacional. Las unidades económicas de este sector se vieron afectadas a tal grado de que en su mayoría tuvieron que sobrevivir en tanto pasaba la etapa más crítica. No solo como empresa, sino la propia familia que experimentó cambios drásticos al no contar con dinero suficiente para adquirir productos básicos para el día a día.

CONCLUSIONES

Es innegable que desde el inicio de la pandemia han sido tiempos muy difíciles para las MIPyMES de la región y del país. Como equipo regional se pudo escuchar y comprender de manera directa los retos que enfrentaron los empresarios, aquellas situaciones que surgían día a día, sus problemas de ventas que a su vez tuvieron consecuencias de liquidez, y que, a pesar de ello, implementaron estrategias de diferentes tipos, se adaptaron, sobreviviendo o manteniéndose en el mercado, con sus recursos y apoyo del personal y familiares. Así también se pudo comprobar a partir de sus testimonios los problemas de abasto, que se encontraban más presentes que nunca en nuestro entorno. A pesar de que las empresas tuvieron serios problemas de efectivo, deudas y pese a los cierres y/o paros técnicos, continuaron sus operaciones hasta donde era permitido según las medidas impuestas por los diferentes niveles de gobierno y aún así permanecen buscando su recuperación a través de estrategias.

Actualmente, los empresarios a pesar haber ganado un poco de estabilidad en sus negocios están temerosos y con la incertidumbre que representan las olas de contagios. Existe el temor por otro confinamiento, es por ello la importancia de este proyecto al analizar y plasmar lo ocurrido en el pasado. Durante este periodo de pandemia se han aprendido grandes lecciones que bien pueden ser de utilidad para afrontar si fuera necesario otra crisis de esta naturaleza, con estrategias que atenúen el impacto que se tuvo durante esta contingencia sanitaria.

Como equipo regional se sugiere a los empresarios: contar con planes de sostenibilidad y contingencia empresarial, derivados de una evaluación de los riesgos en sus diferentes áreas y funciones. También fortalecer en la medida de lo posible la cadena de suministro, puesto que este aspecto en específico generó complicaciones a varios de los empresarios entrevistados enfrentándose a solucionar el desabasto, incluso pagando más por sus

insumos. Un tema de ocupación prioritaria a partir de esta experiencia debería ser la especial atención a la liquidez de la empresa para evitar complicaciones mayores en el pago a proveedores y sueldos del personal. Cabe resaltar que, es relevante mantenerse constantemente informados acerca de lo que sucede en el entorno económico, político-legal, social, cultural, de salud, de educación, entre otros, con la finalidad de tomar las mejores decisiones y para responder a los cambios, basándose en información clara y oportuna. Por último, es importante cuidar del bienestar del personal tanto física como mentalmente, aún más en tiempos de crisis, puesto que, a decir de los mismos empresarios, los trabajadores representaron el mayor apoyo durante la etapa difícil de la pandemia, cuando todo parecía estar en contra. Todos los factores mencionados anteriormente son una gran área de oportunidad y susceptibles de estudios posteriores. Es admirable la manera en la que los empresarios de la región y del país lograron salir adelante pese a las adversidades, haciendo uso de su creatividad, de las herramientas tecnológicas, de su experiencia y sobre todo de su esfuerzo para no dejar caer su empresa y con ello los tantos empleos que brindan.

REFERENCIAS

- BASF. (2020, junio 25). *La Nueva Normalidad: ¿Cómo COVID-19 cambiará la industria de Cuidado del Hogar y Limpieza Industrial e Institucional?* BASF We create chemistry. https://www.basf.com/mx/es/media/Noticias/PMX_2020/la-nueva-normalidad---como-COVID-19-cambiara-la-industria-de-cui.html
- Castro, F. (2020, abril 8). *Estrategias y consejos para Pymes en tiempos de pandemia*. CONECTA Tecnológico de Monterrey. <https://conecta.tec.mx/es/noticias/sonora-norte/institucion/estrategias-y-consejos-para-pymes-en-tiempos-de-pandemia>
- Consejos Consultivos. (2021). *Los retos de las empresas PYMES en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Gaceta Estatal. https://www.na-fin.com/portaIn/Files/secciones/regionales/gaceta-nacional/nuevo-leon/documentos/OCT-21/Nuevo_Leo_769_n_CC_VF.pdf
- Data México. (2019a). *Atlixco: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es>

- Data México. (2019b). *Izúcar de Matamoros: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es>
- Diario Oficial de la Federación. (1999, marzo 15). Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medianas. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=4946386
- Diario Oficial de la Federación. (2020, marzo 31). *Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV-2*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020#gsc.tab=0
- Harapko, S. (2021, febrero 18). *Cómo repercutió COVID-19 en las cadenas de suministros y qué es lo que sigue*. EY Building a better working world. https://www.ey.com/es_mx/supply-chain/how-COVID-19-impacted-supply-chains-and-what-comes-next
- Herrera, D. (2020, junio 25). Desafíos y soluciones para mejorar el financiamiento a las mipymes durante la pandemia. *Puntos sobre la i*. <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/mejorar-el-financiamiento-a-las-mipymes-durante-la-pandemia/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2019). *Censos Económicos 2019*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2020). *Clasificadores—Catálogo SCIAN*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/scian/default.html?v=1.0>
- Organización Panamericana de la Salud, & Organización Mundial de la Salud. (2020, marzo 11). *La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia*. OPS. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-COVID-19-como-pandemia>
- Pacto Mundial Red Española. (2020, junio 25). Nueva guía: Pymes y COVID-19: Hacia una recuperación sostenible. *Pacto Mundial Red Española*. <https://www.pactomundial.org/noticia/nueva-guia-pymes-y-COVID-19-hacia-una-recuperacion-sostenible/>
- Santiago, V. G., Martínez, D., Alcaraz, M., & Córdova, A. (2021). Efecto Del COVID-19 En Las Mipymes De La Región Serrana Del Estado De Sonora. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 49, 19–32.

6. REGIÓN MIXTECA

ADALIT ARIAS ARAGÓN¹
ROSARIO MEJÍA RAMÍREZ
NARCISO LUNA ESQUIVEL
CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ DE DIOS

INTRODUCCIÓN

El 20 marzo del año 2020 las autoridades municipales de Acatlán de Osorio, por órdenes del gobierno federal y estatal informan a la población que se deberían acatar las medidas sanitarias en los negocios, instituciones educativas y hogares, indicando que estas incluían el confinamiento y los cierres solidarios para evitar los contagios. El 30 de marzo, la Secretaría de Salud, de México, puso a consideración del Consejo de Salubridad General las acciones para atender y declarar la emergencia sanitaria. Tras su aprobación, se decretó la suspensión inmediata de las actividades no esenciales, para disminuir la carga de enfermedad y la muerte por COVID-19. En las instituciones educativas el 14 de marzo se realizó la primera declaratoria de la Secretaría de Educación Pública, estableciendo el periodo de suspensión de clases del 20 de marzo al 20 de abril, pero como los contagios seguían en aumento, también el 30 de marzo se hace la segunda declaratoria, estableciendo el periodo de suspensión de clases en aulas hasta el 30 de abril.

Ante todas estas situaciones que estaban ocurriendo muchos de los dueños de comercios y empresas, por miedo a contagiarse y debido a la

¹ Los autores son Profesores Investigadores del Tecnológico Nacional de México/ ITS de Acatlán de Osorio, adscritos a la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial. Autor de correspondencia: adalit.aragon@itsao.edu.mx.

disminución de ventas de sus productos y/o servicios, deciden cerrar sus negocios los primeros tres meses de la pandemia que fueron marzo, abril y mayo del año 2020, pues la prioridad era la salud. Después de ese tiempo no se veía el término del confinamiento y de una u otra manera tenían que volver a abrir las puertas de sus empresas, había que cubrir los gastos de los negocios, tales como la renta, pagos de servicios de teléfono, luz, etc., así como llevar el sustento a sus hogares debido a que ya habían gastado todos sus ahorros y no había otra alternativa.

El presente capítulo es el resultado de la colaboración de los profesores(as) del Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio (ITSAO), que se realizó en colaboración con la Facultad de Política y Gobierno de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP); y es desarrollado con la participación de las estudiantes de octavo semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial, en la aplicación de entrevistas a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) de la región 6 del Estado de Puebla.

Este estudio constituye un acercamiento a los actores principales de la actividad económica en la región, específicamente es una investigación descriptiva, cuyo reto principal fue identificar las acciones que implementaron los dueños de las MIPyMES en los meses más complicados de la pandemia por COVID-19. Se destaca la disposición de las personas entrevistadas para compartir las diferentes experiencias generadas en este proceso de reinventar estrategias para la realización de sus actividades alineadas a los protocolos de seguridad.

En dicho capítulo se da cumplimiento al objetivo general de la investigación coordinada a nivel estatal, el cual es identificar en las MIPyMES de Acatlán de Osorio y de Petlalcingo, Puebla, el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 de marzo de 2020 a octubre de 2021, a través del estudio de casos con representatividad intencional local, por sector de actividad predominante y tamaño, para registrar sus estrategias de adaptación, sus requerimientos y sus áreas de oportunidad, de forma que podamos obtener las mejores experiencias que sirvan al sector. La metodología para realizar la investigación en la región Mixteca, fue definida por el equipo coordinador del estudio a nivel estatal, del cual recibimos los objetivos de la investigación y la estrategia para seleccionar los casos de estudio, la recopilación de la información y la indicación de que el análisis de la misma fuera cualitativo.

En cuanto a la estrategia para determinar a las unidades económicas que constituyeron nuestros casos de estudio, el mismo equipo coordinador nos entregó las bases de datos de las MIPyMES del Estado de Puebla correspondientes a las actividades económicas de la industria manufacturera, comercio al por menor, servicios educativos, servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, y otros servicios excepto actividades gubernamentales. Esta base de datos nos permitió hacer una selección previa de unidades económicas de tamaño micro, pequeño y medio de cada actividad económica, que posteriormente se cotejó con la base de datos de comercios y empresas de los municipios de Acatlán y Petlalcingo, para tener la certeza de la existencia y de la ubicación geográfica de los comercios y empresas. Finalmente, seleccionamos tres unidades económicas de tamaño micro, pequeño y medio de cada actividad económica, las cuales constituyeron nuestros casos de estudio.

Posteriormente se formalizó la comunicación con los dueños, administradores, gerentes o encargados de las unidades económicas, de forma que pudiéramos exponerles nuestro estudio y solicitar su colaboración, asegurando la confidencialidad de los datos de las unidades económicas y de quienes nos proporcionaran la información. Debido a que usamos la metodología de casos, la indagatoria fue realizada mediante entrevistas semiestructuradas empleando la Guía de Entrevista “El Impacto de las Medidas Sanitarias por COVID-19 en las MIPyMES del Estado de Puebla” también proporcionada por el equipo coordinador de la investigación estatal. Las entrevistas fueron realizadas en modalidad presencial o virtual a los dueños, administradores, gerentes o encargados de los comercios y empresas, según determinaran las unidades económicas. Se pidió a los entrevistados el consentimiento de la grabación. La duración de las entrevistas fue de 60 a 90 minutos, todas se transcribieron y se analizaron los archivos escritos. Se aplicaron 15 entrevistas de 20 programadas, ya que se cancelaron 5 por motivos personales de los entrevistables. El análisis de la información se realizó considerando las temáticas de la Guía de Entrevista y de los objetivos de la investigación, el cual reportamos en este capítulo.

Así mismo, se organizaron los resultados en 4 apartados de manera estratégica, agrupando en el primer apartado la siguiente información: información general de las MIPyMES, tal como datos del sector de la unidad económica, números de trabajadores, domicilio del comercio o em-

presa, datos del dueño o responsable a cargo, destacando la experiencia en el ramo, funciones, experiencia en el cargo, orígenes de la empresa, evolución del espacio físico, actividades realizadas de la empresa, orígenes de capital e identificación de recuperación de ganancias. En el segundo apartado se abordó la situación de la unidad económica al anunciarse las medidas sanitarias por el COVID-19 (bueno, regular o malo), las ventas, las problemáticas del abasto, la producción, las entregas, el efectivo, deudas al inicio de pandemia, cierres o paros técnicos, personal (sueldos, contagios, reducción de jornada laboral, prestaciones y teletrabajo) a los 19 meses transcurridos y la situación actual. En el tercer apartado se obtuvo la siguiente información: servicios financieros de crédito, apoyos por parte de gobierno federal, municipal, cámaras empresariales y/o asociaciones y tipos de apoyo (efectivo, aplazamiento de hipotecas o cargos por servicios públicos, aplazamiento cargo de crédito, suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deudas, acceso a créditos nuevos, prestamos con tasas de interés subsidiadas, reducciones fiscales o diferimiento de impuestos o subsidios a la nómina). Finalmente, en un cuarto apartado nos enfocamos en las políticas de apoyo a las MIPYMES en pandemia, cambios de continuidad al finalizar la pandemia, aprendizaje, resiliencia y expectativas sobre los momentos más difíciles de la pandemia y propuestas al gobierno federal, estatal y local.

El confinamiento por COVID-19 provocó muchos cambios sociales y económicos, ya que surgieron varias problemáticas tales como baja demanda de productos debida al confinamiento, las personas, las cuales optaron por abastecerse solo de productos de canasta básica, productos de limpieza y cuidado personal, ocasionando la disminución de las ventas e ingresos; al mismo tiempo, se experimentó desabasto de los productos que emplean las unidades económicas en sus procesos productivos o que comercializan. Actualmente, gran parte de las empresas siguen implementando diferentes estrategias para la reactivación económica y para mantenerse en el mercado, de acuerdo con la información recabada en la investigación en la que se plasman los cambios hechos por los empresarios en sus sistemas de producción o de servicios más vulnerables. Algunos de sus modelos provenían de la teoría y otros de la experiencia de su trabajo personal acorde a sus necesidades, considerado para ellos el punto de partida de una nueva metodología generada como respuesta a la contingencia. Las dificultades que enfrentaron los empresarios sentaron

las bases para diversificar y enriquecer las alternativas de solución ante una situación muy compleja que exigió sus capacidades de respuesta en todos los sectores.

DESARROLLO

En 2019, de acuerdo al último Censo Económico 2019, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), en México se contaba con 6.3 millones de empresas en los sectores agrícola, ganadero, minero, acuícola, artesano, manufacturero, comercial y prestadores de servicios turísticos y culturales, de las cuales el 99.8% corresponden a MIPyMES. De lo antes mencionado el 94.9% corresponden a microempresas, el 4.9% a pequeñas y medianas empresas, aportando el 35.9% de la producción bruta total del país (INEGI, 2019).

De acuerdo con el censo económico del año 2019 (INEGI, 2019), el Estado de Puebla cuenta con 317,511 MIPyMES, 4.9% del total del país, que emplean a 428,118 personas, 1.4% del personal ocupado en México. Puebla se dividió hace casi medio siglo, categorizando los 217 municipios que lo conforman en siete regiones con la intención de beneficiar a todo el Estado. Además de funcionar como impulsoras socioeconómicas, estas regiones también ayudaron a resaltar la diversidad natural y cultural que tiene Puebla. Las siete regiones de Puebla se conocen como: Sierra Norte, Sierra Nororiental, Valle Serdán, Angelópolis, Valle de Atlixco y Matamoros, Mixteca y Tehuacán y Sierra Negra. La Mixteca poblana se localiza al sur del Estado de Puebla, colinda al este con la región denominada Sierra Negra y al sur con los Estados de Oaxaca, Guerrero y Morelos. Se compone de 45 municipios y es caracterizada por su gran variedad de climas, especialmente los áridos-húmedos con lluvias todo el año. Esta región tiene una hidrografía amplia destacando la vertiente del río Atoyac.

En este capítulo y con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo general de la investigación, nuestra colaboración específica se enfoca en el estudio de la región 6, o también llamada “Región Mixteca”, de cuyos 45 municipios elegimos dos, Acatlán de Osorio y Petlalcingo, mismos que se seleccionaron por su extensión geográfica y su actividad empresarial, ya que en estos dos aspectos destacan regionalmente. Acatlán de Osorio es uno de los 217 municipios del Estado mexicano de Puebla. Su capital, del mismo nombre, se localiza en el centro norte del término municipal

y es una de las mayores ciudades de la región Mixteca. El topónimo Acatlán es de origen náhuatl. Deriva de la palabra *ácatl* (carrizo) y el locativo abundancial *-tlan*, de donde se traduce como “En el carrizal” o “Donde abundan los carrizos” (lugar cerca de cañas o carrizos). Tiene una superficie de 607.78 kilómetros cuadrados, ubicándose en el noveno lugar en el grupo de los municipios con mayor extensión geográfica del Estado. El municipio se encuentra dentro de dos regiones morfológicas, a partir de la cota 1500 hacia el norte, forma parte de la Sierra de Acatlán y de la misma cota hacia al sur, al Valle de Acatlán; al sureste colinda con la Mixteca baja, sirviendo como límite el Río Petlalcingo.

El municipio de Petlalcingo se encuentra ubicado en el extremo sur del Estado de Puebla. Tiene una extensión territorial de 233.602 kilómetros cuadrados, que representan un 0.68% de la extensión total del Estado. Sus coordenadas geográficas extremas son 17° 58' - 18° 10' de latitud norte y 97° 49' - 98° 01' de longitud oeste y su altitud va de un mínimo de 1 200 a un máximo de 2 000 metros sobre el nivel del mar. Limita al sur con el municipio de Chila, al oeste con el municipio de San Pedro Yeloixtlahuaca, al noroeste con el municipio de Acatlán y al norte con el municipio de San Jerónimo Xayacatlán.

Con base en datos del Censo Económico 2019 (INEGI, 2019), los sectores económicos que concentraron más unidades económicas en Acatlán fueron: Comercio al por Menor (1,044 unidades), Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (308 unidades) e Industrias Manufactureras (287 unidades); mientras que en Petlalcingo fueron: Comercio al por Menor (131 unidades), Industrias Manufactureras (66 unidades) y Servicios de Alojamiento Temporal y de Preparación de Alimentos y Bebidas (41 unidades). Es oportuno mencionar que en estos municipios predominan las microempresas de tipo familiar, que en su mayoría se dedican a actividades comerciales.

De acuerdo con García y Casanueva (2000), la empresa es una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p. 13). Es decir, la empresa surge para satisfacer las necesidades de la sociedad a través de la generación de satisfactores a cambio de una retribución económica. Las micro, pequeñas y medianas empresas no sólo son un agente de cambio por ser generadoras de em-

pleos, son un factor central para el desarrollo social y económico, además de servir de apoyo a las grandes empresas. Por lo que resulta oportuno mencionar que en estos municipios las MIPyMES atienden a numerosas necesidades, sin embargo, es difícil que estas sobrevivan en el largo plazo debido a la falta de planeación, organización, administración y control eficiente, además de la carencia de implementación de las tecnologías propias de la actividad empresarial. En este contexto, es indispensable para la competitividad empresarial de la región mixteca, fortalecer la figura de las MIPyMES como un mecanismo que coadyuve el dinamismo del mercado interno, además es necesario que implementen estrategias que les permitan ser sustentables a través del tiempo, incrementando su eficiencia en sus actividades operativas, administrativas y financieras, innovando, creando y siendo rentables para garantizar su permanencia en el mercado.

Con base en lo antes mencionado, el contexto empresarial de Acatlán de Osorio y Petlalcingo se ve afectado debido a la crisis sanitaria provocada por el virus SARS- CoV-2 debido a que el 20 marzo del año 2020 las autoridades municipales siguiendo el decreto del gobierno federal y estatal, informan a la población que hay que acatar las medidas sanitarias en los negocios, instituciones educativas y hogares, haciendo la invitación a realizar la cuarentena y evitar salir si no era necesario, así como hacer los cierres solidarios para evitar los contagios. Para llevar a cabo los cierres solidarios se tomó en cuenta la actividad y/o giro de los negocios, los de primera necesidad tales como farmacias, supermercados y tienda de abarrotes se mantuvieron abiertos en ciertos horarios y brindaban atención a puertas cerradas; en los mercados solo se permitía el acceso a una persona por familia para realizar las compras, las áreas de cocina se mantuvieron cerradas además de que los días domingos había cierre total del mercado. Por otra parte, los comercios que no eran indispensables, como estéticas, ferreterías, tiendas de accesorios, cosméticos, mueblerías etc., los días de cierre para estos negocios eran rotatorios.

Es oportuno mencionar que el confinamiento por COVID-19 produjo cambios sociales como pánico por temor a socializar, ya que para no contagiarse evitaban las visitas, la aglomeración de personas en reuniones o fiestas familiares, los eventos sociales, culturales etc. Por otro lado, se adoptó el teletrabajo, el cual permitía trabajar desde casa dando continuidad a las actividades económicas y poniendo en práctica el distanciamiento social. Así mismo, el modelo educativo cambió drásticamente, ya que

las clases se impartían en línea por medio de aplicaciones como Google Meet, Classroom, zoom y las tareas se enviaban de forma digital a través de diferentes plataformas como: Google drive, Dropbox o en plataformas que las mismas instituciones diseñaron.

Otro efecto fue el desempleo, ya que empresas que se dedicaban a actividades de servicios como los restaurantes, bares, cines, centros comerciales etc., tuvieron que reducir su número de trabajadores, ya que por el confinamiento había poca afluencia; así mismo se observó la disminución de jornadas laborales, salarios y préstamos a los trabajadores por la situación de incertidumbre que se vivía en la zona. Por otra parte, el sector de transporte fue uno de los afectados porque no había clases ni trabajo en oficinas y en consecuencia generó un menor número de usuarios. Debido a todos estos sucesos actualmente gran parte de las empresas están implementando diferentes estrategias para contribuir a la reactivación económica y asegurar su permanencia en el mercado.

Con base en lo antes mencionado para la realización de este estudio, en primera instancia se informó a las autoridades del Instituto Tecnológico Superior de Acatlán de Osorio (ITSAO) sobre la colaboración del equipo investigador con la Facultad de Política y Gobierno de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP) en el proyecto denominado “El impacto de las medidas sanitarias COVID-19 en las MIP y MES del Estado de Puebla”, posteriormente se hizo extensiva la invitación a los estudiantes para formar parte de este proyecto. El resultado de esto es la participación de 3 estudiantes de octavo semestre de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial para la aplicación de entrevistas a las MIPyMES de la región 6 del Estado de Puebla. De tal forma, se determina realizar una investigación de campo la cual consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados y del contexto donde ocurren los hechos, buscando obtener la información de las experiencias de las unidades estudiadas y encontrar patrones en las respuestas (Arias, 2015).

La metodología para realizar la investigación en la región Mixteca fue definida por el equipo coordinador del estudio a nivel estatal, del cual recibimos los objetivos de la investigación y la estrategia para seleccionar los casos de estudio, la recopilación de la información y la indicación de que el análisis de esta fuera cualitativo. Para la selección de los casos, empleamos la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unida-

des Económicas de abril 2021 (DENUE) (INEGI, 2021) correspondiente a la región Mixteca, de unidades económicas de tamaño micro, pequeño y medio y solo de las cinco actividades económicas que integra nuestra investigación. Esta base nos fue proporcionada por el equipo coordinador de la investigación a nivel estatal. Posteriormente elegimos los municipios de Acatlán de Osorio y Petlalcingo. Después, se generaron documentos oficiales del ITSAO para formalizar la investigación y establecer contacto con los dueños, administradores, gerentes o encargados de las mismas para exponerles nuestro estudio y solicitar su colaboración.

DATOS GENERALES DE LAS EMPRESAS

De las 15 unidades económicas incluidas en este trabajo, la más antigua fue fundada en 1993 y la más joven en 2019; el número de trabajadores reportados se encuentra en un rango de 1 a 120 y en su mayoría todos perciben un salario, aunque algunas empresas contaron con colaboradores del programa del gobierno federal Jóvenes Construyendo el Futuro, el cual se describe oficialmente como un programa que vincula a personas de entre 18 y 29 años de edad, que no estudian y no trabajan, con empresas, talleres, instituciones o negocios que se dan de alta en el sistema, donde desarrollan o fortalecen hábitos laborales y competencias técnicas para incrementar sus posibilidades de empleabilidad a futuro. Durante la capacitación, hasta por un año, los jóvenes reciben un apoyo mensual de \$5,258.13 y un seguro médico contra enfermedades, maternidad y riesgos de trabajo (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2019).

De los entrevistados, solo 3 personas son mujeres y el resto hombres; la mitad tiene un nivel educativo de licenciatura a doctorado y la otra parte tiene estudios de secundaria y preparatoria, terminados o trancos; 40 años de experiencia dirigiendo una unidad económica es el valor máximo reportado por quienes proporcionaron la información y el mínimo, 3 años; las MIPyMES incluidas en nuestro trabajo señalaron ser dirigidas en su mayoría por los dueños de sus empresas sin contar con un encargado, administrador o gerente al frente del comercio o la empresa. Las MIPyMES dieron inicio por proyectos familiares que obedecieron a necesidades económicas, empezando con su propio capital y algún crédito y por apoyo de sus familiares, fundamentalmente de los padres, obteniendo ganancias a largo plazo.

Al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19 las unidades de estudio señalaron que su situación económica era buena. En Acatlán de Osorio, el gobierno municipal anunció el cierre de los comercios y empresas los sábados y domingos durante 2020, llamándoles días solidarios. Esta decisión fue tomada para disminuir la afluencia de personas a la ciudad, ya que es la de mayor importancia económica en la zona constituyendo un polo de atracción para las personas de localidades más pequeñas, quienes los fines de semana viajan a Acatlán a realizar actividades comerciales. Posteriormente, las restricciones fueron menores, desaparecieron los días solidarios y el horario de los comercios y empresas se estableció de 9:00 a 18:00 horas en el centro de la ciudad y en la periferia, de 8:00 a 21:00 horas. Además, para evitar concentraciones de personas en los inmuebles, se restringió el aforo a 50%.

PROBLEMÁTICAS DE LOS COMERCIOS Y EMPRESAS

VENTAS

Las problemáticas que presentaron los comercios y empresas se desarrollaron inicialmente en torno a la caída de las ventas. En nuestro estudio, la mitad de las unidades económicas que reportó haber experimentado esta situación señaló hasta 90% del derrumbe de sus ventas, ya que las personas tenían miedo a contagiarse y se cuidaban manteniéndose en sus casas. Las estrategias que emplearon los comercios y empresas durante la contingencia fueron las que a continuación se describen:

- a. Venta de productos empleando sus vehículos. Las unidades económicas tomaron la decisión de habilitar sus vehículos para cargarlos con mercancía y recorrer las colonias y barrios de las ciudades ofreciendo los productos que comercializaban y/o fabricaban. Es decir, acercaron físicamente a los consumidores sus empresas.
- b. Ampliaron los alcances geográficos de las ventas, pues antes de la pandemia su mercado era local y la crisis los empujó a ofertar sus productos llevándolos a vender a comerciantes de la Ciudad de México. Esto fue reportado por tres empresas de manufactura de la ciudad de Petlalcingo, las cuales evitaron el

6. REGIÓN MIXTECA

- cierre durante el confinamiento y posteriormente esta estrategia las llevó al crecimiento.
- c. Agregaron un procesamiento adicional a sus productos para evitar la merma, específicamente las tortillerías, invirtiendo en equipo para hornear, situación que derivó además en satisfacer las preferencias de otro tipo de consumidores.
 - d. Ampliaron la cartera de sus productos para satisfacer necesidades del mercado cuyos consumidores se encontraban confinados en sus viviendas y disponían de tiempo para cuidar su aspecto personal.
 - e. Los prestadores de servicios, agendaron la atención a los clientes, situación que no se observaba en estas ciudades y que se tuvo que implementar para evitar contagios. Adicionalmente, la inclusión en una agenda permitió ofrecer más servicios a los clientes, quienes aprovechaban la atención que les proporcionaban, ya que estaban fuera de casa.
 - f. Buscaron ser asalariados para poder pagar los servicios básicos de sus unidades económicas y evitar el cierre.
 - g. Las entregas a domicilio de los productos que venden, estableciendo un monto mínimo de compra. Además, quienes prestaban este servicio antes de la pandemia, a raíz del confinamiento ampliaron la cobertura geográfica de las entregas.
 - h. La implementación de comercio electrónico, específicamente mediante el uso de las redes sociales de la web, destacando la realización recurrente de *lives* para la promoción de productos; la aplicación WhatsApp para la promoción; y la utilización de tarjetas de débito o crédito para pagos o transferencias de dinero.

Es fundamental señalar que en la zona de nuestra investigación algunos gobiernos locales tomaron la decisión de impedir la entrada al territorio municipal a personas no residentes. El impacto económico regional fue significativo, tanto para consumidores como para vendedores y productores. Nuestro trabajo no tiene más información sobre esto más que los señalamientos de los entrevistados, quienes afirmaron que la situación influyó en la caída de sus ventas. Los peores momentos que vivieron en los meses más difíciles de la pandemia se caracterizaron por no vender nada en todo el día, haberse contagiado y por lo tanto dejar de laborar, y el

cierre de actividades con asistencia grupal en lugares cerrados. Los mejores momentos ocurrieron con la reactivación de la economía que señalan desde octubre de 2021 en la región. La mayoría de las unidades económicas indicó que actualmente solo quiere mantenerse hasta que sus ventas mejoren para poder seguir creciendo.

ABASTO, PRODUCCIÓN Y ENTREGAS

Al inicio de la pandemia no se presentaron problemas de desabasto, pero transcurridos tres meses las unidades económicas experimentaron escasez de productos de la canasta básica, de higiene y limpieza y materias primas para la producción. La alternativa al desabasto fue la adquisición de productos de importación y el costo fue el pago más alto de los mismos. Debido a la caída de las ventas, los comercios y empresas decidieron no subir los precios de sus productos, es decir, asumieron el costo, disminuyendo sus ganancias. En octubre de 2021, nuestra investigación encontró que el desabasto ha disminuido, pero aún se resiente pues los proveedores no cuentan con el mismo volumen de mercancías e insumos para abastecer a las unidades económicas como lo hacían antes de la pandemia, así que limitan la cantidad que venden a las MIPyMES.

Con respecto a la producción y las entregas, al inicio de la pandemia las unidades económicas tuvieron que cancelar todos sus compromisos con los clientes por las restricciones sanitarias a nivel local. Pasados tres meses del anuncio de las restricciones, los comercios y empresas reiniciaron la producción y las entregas. Las MIPyMES tuvieron que hacer cambios importantes en sus procesos, específicamente de logística, reestructurando los procesos de producción para bajar los volúmenes de la misma; de empaques, enfocándose en eliminar los envases desechables y pidiendo al consumidor que llevara su propio envase o bolsa; de citas, estableciendo agendas para la atención de los clientes; de sistema de sanitización, específicamente la aplicación del alcohol en gel y el uso de cubrebocas; de inversión en medios de transporte para entregas a domicilio; y de restricción del acceso de entrada a los clientes. Debido a que no se han alcanzado los niveles de producción ni de entregas anteriores al anuncio de las medidas sanitarias por COVID-19 y al incremento de los gastos en insumos y producción de importación, así como de los cambios en los

6. REGIÓN MIXTECA

procesos descritos arriba, las MIPyMES han experimentado problemas económicos para los que aún no se visualizan soluciones.

EFFECTIVO Y DEUDAS

En la investigación realizada, las unidades económicas refieren que tuvieron problemas con el efectivo a partir de junio de 2020, pues las ventas cayeron de tal forma que no podían realizar los pagos fijos de sus comercios y empresas. La forma de tener acceso a efectivo, sobre todo de los micro-negocios, fue a través del Programa para Microcréditos para el Bienestar, conocido como Tandas para el Bienestar. Este es un programa federal cuyo objetivo principal es otorgar un apoyo económico a personas con un micro-negocio familiar. Antes de la pandemia, el programa apoyaba a las personas que residían en la zona de cobertura establecida por el mismo, pero el 15 de abril se amplía esta zona y el 11 de junio las restricciones territoriales se eliminan. Los apoyos económicos que ofrece el programa son cuatro, progresivos y hasta que se liquida el monto del que fue beneficiario, se puede acceder al siguiente. Se realizan pagos de diez mensualidades fijas sin intereses. Antes del anuncio de las medidas sanitarias, el periodo de gracia para empezar a reembolsar el apoyo, era de un mes para los cuatro tipos, como se puede ver en la Tabla 1, que se muestra en seguida. El 15 de abril de 2020, se modifican los periodos de gracia para el primer y segundo apoyos, extendiéndose a tres meses (DOF, 2020).

Tabla 1. Esquemas de entrega de Apoyos mediante financiamiento

Apoyo	Monto del apoyo	Monto del reembolso mensual	Número de mensualidades para el reembolso	Periodo de gracia inicial
Primero	\$6,000	\$600	10	Un mes
Segundo	\$10,000	\$1,000	10	Un mes
Tercero	\$15,000	\$1,500	10	Un mes
Cuarto	\$20,000	\$2,000	10	Un mes

Esquemas de entrega de Apoyos mediante financiamiento.
Fuente: DOF, 2020.

En octubre de 2021, los entrevistados señalaron que no tienen problemas con el efectivo. Si bien aún no normalizan su situación al respecto, pueden operar económicamente con el efectivo que manejan una vez superados los meses más críticos de la pandemia por COVID-19. Es importante destacar que afirman no querer invertir en los negocios y empresas, ni endeudarse para expandir, por temor a otra pandemia. Con respecto a las deudas contraídas después de los primeros tres meses del anuncio de las medidas sanitarias, los negocios y empresas señalan que no han podido pagarlas. Para las cuentas por cobrar y las deudas con proveedores, los dueños de las unidades económicas señalan que tuvieron que implementar una estrategia de cobros y pagos, de forma que pudieran cumplir con sus compromisos y recuperar el dinero que les debían los clientes, situación que les ayudó a contar con efectivo. También los entrevistados indicaron que utilizaron los ahorros que tenían de varios años para poder hacer frente a tal situación.

PERSONAL

En nuestra investigación, las unidades económicas que despidieron personal, fueron las de la industria de la construcción, hasta 50% de los trabajadores, debido a las restricciones impuestas y al temor a los contagios que manifestaba la población. Las demás empresas y comercios incluidos señalaron que no despidieron personal, aunque tienen la problemática de la renuncia de algunos de sus trabajadores por temor al contagio en el lugar de trabajo. Las MIPyMES señalaron que pospusieron el pago de sus trabajadores en los meses más complicados de la pandemia, hablando con ellos y pidiéndoles una prórroga para pagarles su salario, debido a que las unidades económicas no lograban reunir el dinero suficiente para tal propósito.

SERVICIOS FINANCIEROS Y APOYOS

Las MIPyMES incluidas en nuestro estudio señalan que no adquirieron créditos con instituciones bancarias, por temor a no poder pagar. Pero quienes les otorgaban crédito y continuaron haciéndolo durante la pandemia fueron sus proveedores, constituyéndose en un gran apoyo durante esta crisis sanitaria para poder continuar con sus actividades económicas.

Los comercios y empresas admiten que tienen necesidad de recursos económicos para crecer en la oferta de productos, en los inmuebles que ocupan, en tecnología para la promoción, venta, administración y fabricación de sus productos; no obstante manifiestan temor de no poder pagar un crédito con instituciones bancarias.

El apoyo recibido por las unidades económicas fue descuento y exención del pago de la renta. El descuento fue mayoritario y la exención del pago de hasta tres meses se experimentó por 1 de cada 3 MIPyMES incluidas en el estudio. Los gobiernos locales no proporcionaron apoyos, ni siquiera descuento en el pago de la Licencia de Funcionamiento, que era esperado por los dueños de los comercios y empresas de nuestro estudio. Otro apoyo que se encontraba en sus expectativas era el descuento por el consumo de agua, pero el Sistema Operador de Agua Potable y Alcantarillado de Acatlán de Osorio (SOSAPAMA) no lo proporcionó.

APRENDIZAJE, RESILIENCIA Y EXPECTATIVAS

De acuerdo a los cambios que trajo la pandemia, la totalidad de las MIPyMES concuerda que es necesario continuar con las medidas de higiene para la vida cotidiana y, así mismo, seguirán con las estrategias ya antes mencionadas e innovarán en los procesos paulatinamente. Los momentos más difíciles se vivieron los primeros seis meses posteriores al anuncio de las medidas sanitarias, por todas las noticias que se escuchaban, el miedo de contagiarse, etc. Los factores fundamentales que permitieron atravesar los tiempos más complicados son familia, la solidaridad, la empatía, la actitud de superación de las adversidades, la fortaleza, y aprender a vivir con la pandemia, que incluye de forma importante para las MIPyMES aprender a sobrevivir implementando estrategias orientadas a retos no encontrados en el pasado, de forma generalizada las unidades económicas señalan la incorporación de la tecnología de la web entre sus estrategias.

POLÍTICAS DE APOYO EN PANDEMIA

Los dueños de comercios y empresas de manera general consideran importante tener acceso a créditos nuevos para inversión, préstamos con tasas de interés subsidiadas. Solo 1 de cada 5 unidades económicas señalaron como necesarias las transferencias de efectivo, el aplazamiento de pa-

gos de crédito a sus proveedores, las reducciones fiscales, los subsidios a la nómina y el diferimiento de impuestos. Al Presidente de México y al Gobernador del Estado de Puebla les piden la difusión rápida y generalizada hacia las MIPyMES de los apoyos gubernamentales que existen para poder aprovecharlos en sus unidades económicas porque aceptan que desconocen las posibilidades que existen para evitar mayores descalabros económicos en las micro, pequeñas y medianas empresas y comercios. Otra petición urgente a los gobiernos se centra en la capacitación administrativa y contable para los dueños de las MIPyMES, pues se declaran con muy pocos conocimientos y la pandemia les permitió estimar la importancia de los mismos. Finalmente, solicitan la intervención gubernamental para realizar redes de MIPyMES que incidan en su fortalecimiento al compartir los procesos y las estrategias de producción y comercialización.

CONCLUSIONES

El estudio incluyó 15 MIPyMES, de las cuales la más antigua fue fundada en 1993 y la más joven en 2019; el número de trabajadores reportados se encuentra en un rango de 1 a 120, los cuales perciben un salario, aunque 1 de cada 3 contaba con colaboradores del Programa del gobierno federal Jóvenes Construyendo el Futuro, los cuales en los meses más críticos de la pandemia constituyeron una base laboral fundamental para las MIPyMES, pues estas no tienen que pagarles un salario y su juventud les permitió tener presencia constante en los comercios y empresas. Este hallazgo regional, nos permite apreciar la incidencia positiva del Programa en forma de soporte hacia las unidades económicas afectadas por la pandemia. De los entrevistados, solo 3 personas son mujeres y el resto hombres. Las MIPyMES incluidas en nuestro trabajo señalaron ser dirigidas en su mayoría por los dueños sin contar con un encargado, administrador o gerente al frente del comercio o la empresa y en nacieron por proyectos familiares que obedecieron a necesidades económicas, empezando con su propio capital y algún crédito y/o apoyo de sus familiares.

Al anunciarse las medidas sanitarias por COVID-19 las unidades de estudio señalaron que su situación económica era buena. Sin embargo, al adoptar dichas medidas las ventas cayeron considerablemente desde un 50% hasta un 90% debido a que el gobierno municipal de Acatlán de Osorio determinó el cierre de los comercios y empresas los sábados y domin-

gos durante 2020, llamándoles “días solidarios”, incluso algunos gobiernos en la región impidieron la entrada al territorio municipal a personas no residentes. La caída de las ventas se constituyó como el principal problema, ya que las personas tenían miedo a contagiarse y se cuidaban manteniéndose en sus casas. Incluso, las unidades económicas señalaron que en los peores momentos de la pandemia hubo días que las ventas fueron nulas. Las estrategias que emplearon los comercios y empresas durante la contingencia fueron: venta de productos a domicilio empleando sus vehículos; ampliación de los alcances geográficos de las ventas, trascendiendo el espacio local; en el caso de las tortillerías agregaron un procesamiento adicional a sus productos para evitar la merma; ampliación de la cartera de sus productos; inclusión de sistema de citas pre agendadas para prestar servicios; entregas a domicilio estableciendo un monto mínimo de compra; la implementación de comercio electrónico mediante el uso de las redes sociales destacando la realización recurrente de *lives* para la promoción de productos; la aplicación WhatsApp para la promoción; y la utilización de tarjetas de débito o crédito para depósitos o transferencias. De forma importante, un hallazgo regional dentro de estas estrategias, fue volverse asalariados para pagar los servicios básicos de sus unidades económicas y evitar que murieran. Las unidades económicas señalan que desde octubre de 2021 se ha empezado a reactivar la economía en la región y su propósito es mantenerse con vida, para poder plantear su crecimiento en el futuro.

En lo que respecta al abasto, iniciada la pandemia no se presentaron problemas de desabasto, pero transcurridos tres meses experimentaron escasez de productos de la canasta básica, de higiene y limpieza y algunas materias primas, misma que disminuyó en octubre de 2021. Con respecto a la producción y las entregas, las unidades económicas tuvieron que cancelar todos sus compromisos con los clientes por las restricciones sanitarias a nivel local, así mismo tuvieron que hacer cambios importantes en sus procesos de logística, estableciendo agendas para la atención de los clientes; adoptaron los protocolos de sanitización recomendados por el gobierno federal y estatal, específicamente la aplicación del alcohol en gel y el uso de cubrebocas; invirtieron en medios de transporte para entregas a domicilio; y aplicaron restricciones al acceso de los clientes a los inmuebles donde funcionan los negocios y empresas.

Las MIPyMES tuvieron problemas con el efectivo a partir de junio de 2020, debido a la caída de sus ventas. El Programa Microcréditos para el Bienestar, conocido como Tandas para el Bienestar, constituyó una fuente de efectivo para las unidades económicas. Es oportuno mencionar que para el mes de octubre de 2021, los entrevistados señalaron no tener problemas con el efectivo. Si bien, aún no normalizan su situación al respecto, pueden operar económicamente con el efectivo que manejan una vez superados los meses más críticos de la pandemia por COVID-19. Es importante destacar que afirman no querer invertir en los negocios y empresas, ni endeudarse para expandir, por temor a otra pandemia.

El despido de personal se dio en la industria de la construcción fundamentalmente, las demás empresas y comercios incluidos señalaron que no despidieron personal, sin embargo, algunos empleados renunciaron por temor al contagio. Las jornadas laborales se redujeron exclusivamente siguiendo la normatividad de los gobiernos locales. Las MIPyMES no adquirieron créditos con instituciones bancarias, por temor a no poder pagarlas. Los créditos obtenidos provinieron de sus proveedores. Además recibieron apoyos de descuento y exención de la renta de los inmuebles que ocupan. Es necesario continuar con las medidas de higiene para la vida cotidiana, con las estrategias implementadas durante los meses más críticos de la pandemia y con la innovación paulatina en sus procesos. Los factores fundamentales que permitieron atravesar los tiempos más complicados son la familia, los colaboradores, la solidaridad, la empatía, la actitud de superación de las adversidades, la fortaleza, y aprender a vivir con la pandemia.

Las MIPyMES estiman la importancia de tener acceso a créditos nuevos para inversión y préstamos con tasas de interés subsidiadas. Solo 1 de cada 5 unidades económicas señalaron como necesarias las transferencias de efectivo, el aplazamiento de pagos de crédito a sus proveedores, las reducciones fiscales, los subsidios a la nómina y el diferimiento de impuestos. Consideran que los gobiernos deben difundir eficientemente los apoyos gubernamentales que existen para las MIPyMES, de forma que estas puedan aprovecharlos. Adicionalmente, solicitan capacitación administrativa y contable para los dueños de las unidades económicas. Finalmente, solicitan la intervención gubernamental para realizar redes de MIPyMES que incidan en su fortalecimiento al compartir los procesos y las estrategias de producción y comercialización.

REFERENCIAS:

- Arias, F. G. (2015). *El proyecto de investigación* (6a ed.). Episteme.
- Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades, & Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades Respiratorias. (2021, agosto 26). *Antecedentes y epidemiología*. CDC Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades. <https://espanol.cdc.gov/flu/professionals/acip/background-epidemiology.htm>
- Data México. (2022a). *Acatlán: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/izucar-de-matamoros>
- Data México. (2022b). *Petlalcingo: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/izucar-de-matamoros>
- Diario Oficial de la Federación. (2019, enero 9). Lineamientos para la operación del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro. *Secretaría de Gobernación*. <http://www.veracruz.gob.mx/desarrolloeconomico/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/LINEAMIENTOS-JOVEENES-EMPREENDEDORES-2019.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2020, febrero 27). *Reglas de Operación del Programa de Microcréditos para el Bienestar 2020*. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5587726&fecha=27/02/2020#gsc.tab=0
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162–167.
- Flores, L. A., Trujillo, L., & Noriega, M. G. J. (2021). Gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>
- Forero-Peña, D. A., Camejo-Ávila, N. A., Carrión-Nessi, F. S., Gregorio-Chaviano, O., Limaymanta, C. H., & López-Mesa, E. K. (2020). Bibliometric evaluation of Latin American contributions on COVID-19. *Biomedica: Revista Del Instituto Nacional De Salud*, 40(Supl. 2), 205–208.
- García, J., & Casanueva, C. (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. McGraw-Hill Education.

- García, J. G., & Münch, L. (2006). *Fundamentos de administración* (2a ed.). Trillas.
- Gobierno Municipal de Acatlan de Osorio, Puebla, México. (s/f). Acatlán H. Ayuntamiento Municipal 2021-2024. <https://www.acatlandeosorio.gob.mx>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2019). *Censos Económicos 2019*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Miranda-Navales, M. G., Vargas-Almanza, I., & Aragón-Nogales, R. (2019). COVID-19 por SARS-CoV-2: La nueva emergencia de salud. *Revista Mexicana de Pediatría*, 86(6), 213–218. <https://doi.org/10.35366/91871>
- Robbins, S. P., De Cenzo, D. A., & Coulter, M. (2010). *Fundamentos de administración conceptos y aplicaciones*. Pearson Prentice Hall.
- Rubio, V. (2020, febrero 27). COVID-19: Antecedentes, medidas preventivas y síntomas. *Gaceta Facultad de Medicina*. <https://gaceta.facmed.unam.mx/index.php/2020/02/27/COVID-19-antecedentes-medidas-preventivas-y-sintomas/>

7. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS Y COMERCIOS EN LA REGIÓN TEHUACÁN Y SIERRA NEGRA

BRENDA ALEJANDRINA BRAVO RIVERA[†]
ÓSCAR OMAR HERNÁNDEZ GARCÍA[†]

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito, conocer en las pequeñas y medianas empresas y comercios (PyMES) de la región Tehuacán y Sierra Negra, el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 a 18 meses de su implementación a través del estudio de casos. La región está ubicada al suroeste del estado de Puebla y limita al norte con Veracruz y con Oaxaca por el sur. Su geografía la componen básicamente valles y montañas. Cuenta con una superficie de unos 5000 Km² y tiene una población de 600,000 habitantes, aproximadamente. Su característica montañosa se refleja en las serranías de Zapotitlán y la Sierra Negra, con alturas de más de 4,600 msnm, como es el caso del Cerro la Negra. El municipio de Tehuacán es el más importante en la región, así como la localidad cabecera municipal del mismo, es la ciudad más grande y económicamente la de mayor envergadura en la zona. Para el presente capítulo, se analizará a las pequeñas y medianas empresas de la región, que hasta el 2018 estaba integrada por 24 municipios, pero en 2019 se hizo una nueva regionalización en el Estado, la cual particularmente a esta región la dividió en las

¹ Los autores son Profesores de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Campus Tehuacán. Autor de correspondencia: brendaalejandrina.bravo@upaep.mx

zonas 12. Tecamachalco, 13. Tehuacán y 14. Sierra Negra. Por lo tanto, en nuestro trabajo, seguimos considerando esas tres regiones como parte de nuestro espacio geográfico de investigación, aunque por estrategia de trabajo decidimos excluir a los municipios de la región 12. Tecamachalco, por la inseguridad presente en los mismos. En la tabla que presentamos a continuación se observan los municipios que incluimos en este capítulo y los que decidimos excluir por el motivo ya mencionado.

Figura 1. *Región Tehuacán y Sierra Negra*

12. Tecamachalco*	13. Tehuacán	14. Sierra Negra
Tlacotepec de Benito Juárez	Altepxi	Ajalpan
Yehualtepec	Caltepec	Coyomeapan
Tecamachalco	Coxcatlán	Eloxochitlán
Tochtepec	Chapulco	San Sebastián Tlacotepec
Xochitlán Todos Santos	Nicolás Bravo	Vicente Guerrero
	San Antonio Cañada	Zoquitlán
	San Gabriel Chilac	
	San José Miahuatlán	
	Santiago Miahuatlán	
	Tehuacán	
	Tepanco de López	
	Zapotitlán	
	Zinacatepec	

*Municipios excluidos de la investigación por la situación de inseguridad prevaleciente.

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos prácticos del presente capítulo, a partir de este momento, denominaremos “región 13 y 14”, a la zona estudiada, ya que se han analizado de manera conjunta como estaba denominada anteriormente debido a su localización geográfica y similitud en varios aspectos que iremos comentando. En la zona analizada, hay 31,924 unidades económicas, de las cuales 1,074 son pequeñas empresas y representan 3.36% del total; y 126 unidades económicas están en el rango de medianas empresas que representan el 0.39% del total, dentro de los sectores de Servicios Educativos,

Servicios de Alojamientos y Preparación de Alimentos y Bebidas, Industria Manufacturera, Comercio al por menor y Otros Servicios excepto actividades gubernamentales (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI], 2021). De este universo se eligieron para el presente estudio 15 unidades económicas.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en la presente investigación es cualitativa, ya que se enfoca en comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes –que en nuestro trabajo son los gerentes, administradores o dueños de las unidades de estudio– en su ambiente natural y en relación con el contexto. El propósito es examinar la forma en que ciertos individuos perciben y experimentan dicha situación con sus empresas ante la pandemia, tomando en consideración sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández et al., 2018). Usamos el método descriptivo, el cual consiste en exponer las características, semejanzas y diferencias encontradas entre las unidades económicas estudiadas para conocer la forma en la que han operado en este contexto de crisis, así como sus requerimientos para transitar por esta crisis y aprovechar las áreas de oportunidad (Münch y Ángeles, 2017).

Nuestra investigación se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas, empleando una guía diseñada con la finalidad de conocer las estrategias de las medianas y pequeñas empresas y comercios que las han llevado a detonar sus áreas de oportunidad permitiéndoles alguno de estos tres tipos de comportamiento: crecer, mantenerse en el mercado o sobrevivir; buscando también identificar los factores vinculados a los tres tipos de comportamiento que suponemos están experimentando.

El universo utilizado es la base de datos obtenida del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI, 2021) y se le asignó a la UPAEP, plantel Tehuacán, realizar la presente investigación únicamente de las pequeñas y medianas empresas, las cuales son definidas por la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, considerando el número de trabajadores que conforma la empresa, de forma que los pequeños negocios y empresas con actividad económica de industria y servicios tienen de 11 a 50 trabajadores y los caracterizados por actividad comercial, de 11 a 30; finalmente las medianas

empresas, cuyas unidades económicas pertenecen al sector industrial tienen de 51 a 250 trabajadores, las del área comercial se ubican en el rango 31 a 100 y las de servicios de 51 a 100 colaboradores.

Quienes llevaron a cabo la aplicación de las entrevistas fueron los alumnos de la Maestría en Administración, en compañía de alumnos de 7mo. semestre de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, plantel Tehuacán, previa cita y respaldándose de una carta de presentación emitida por la Universidad campus Tehuacán. Los entrevistadores se presentaron en binas, durante el mes de diciembre de 2021 y enero de 2022, para realizar las entrevistas de manera presencial en cada uno de los establecimientos, teniendo el apoyo de los gerentes, administradores o dueños de las 15 unidades de estudio elegidas, realizando una segmentación geográfica, para así poder obtener información de las pequeñas y medianas empresas en los 4 puntos cardinales de las regiones. La entrevista se grabó, se transcribió y se procedió a su análisis.

RESULTADOS OBTENIDOS

Las 15 unidades de estudio que proporcionaron información para el presente estudio, se encuentran localizadas en los municipios de Tehuacán, Ajalpan, San Gabriel Chilac, Vicente Guerrero, San Sebastián Tlaco-tepec y Zapotitlán.

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA, DATOS DEL DUEÑO DE LA EMPRESA Y DATOS DEL ADMINISTRADOR, GERENTE O ENCARGADO

En relación con los datos generales de la empresa, tenemos en la muestra un restaurante, un proveedor de materias primas, una ferretería dedicada al sector Industrial, una empresa dedicada a la manufactura de calzado con corte de piel y cuero, una más en el sector calzado infantil, una dedicada a la industria de alimentos, otra más al sector de ropa artesanal, una al comercio terciario, una pequeña empresa hotelera, una dedicada a la venta de agua purificada, una en el área de la gastronomía y una más en la manufactura de autopartes. Actualmente, el promedio aproximado de personal con el que cuentan las unidades económicas es de 20 empleados.

Adicionalmente, se observa que en las unidades económicas, tres de cada diez dueños son mujeres.

ORIGEN DEL COMERCIO O EMPRESA Y SITUACIÓN AL ANUNCIO DE LAS MEDIDAS SANITARIAS

Por otra parte, el origen de cada unidad económica estudiada es variado y diverso, en este sentido, tenemos a la que empezó por un accidente, otra que fue gracias a que el fundador observó una área de oportunidad en la industria de embalaje que había en el municipio, de igual modo se observa que los negocios y empresas estudiados nacen como proyectos familiares para tener fuentes de ingreso, como áreas de oportunidad, por influencia de las tradiciones locales que llevan a dedicarse a la venta de ropa artesanal y un último tipo que es más bien adquisición de las unidades económicas ya prestigiadas en el contexto local, lo que les ha permitido un crecimiento sostenible. En lo referente a la situación económica de las unidades de estudio al momento de recibirse el anuncio de la pandemia nos encontramos con lo siguiente: la situación era excelente para el 13.33% de las unidades económicas, un 66.67% presentaba una situación buena, mientras que un 20% del total de las organizaciones mostraba ya un desempeño regular. Cabe mencionar que ninguna mencionó que tenía una situación mala.

VENTAS DE BIENES Y/O SERVICIOS Y EL ABASTO

En relación con las ventas y los ingresos de las unidades económicas estudiadas, se analizan tres momentos puntuales en donde cada una de ellas establece condiciones muy específicas durante la pandemia. El primer momento se establece en el anuncio de las medidas sanitarias, el 23 de marzo de 2020; el segundo momento fueron los 19 meses que han transcurrido desde el anuncio hasta octubre de 2021; y el último momento es en el momento que se hacen las entrevistas. El primer periodo, los datos muestran que el 27% de las empresas mencionaron claramente haber mantenido las ventas porque no cerraron sus establecimientos y por ende, sus ingresos permanecieron constantes, a pesar de las indicaciones de las autoridades con respecto al cierre de negocios y limitaciones conocidas por motivos de seguridad sanitaria; el 13% de las organizaciones se vieron

en la necesidad de cerrar de manera temporal por algunos meses (de tres a cuatro) debido a la pandemia. El 60% restante declaró la caída de ventas e ingresos. En general, las unidades económicas señalaron que se percibió un ambiente sombrío al notar que pasaban las semanas y meses y no había tregua por parte de los contagios, que les permitía establecer escenarios pesimistas

En relación a los meses siguientes a la declaratoria de pandemia por las autoridades de salud internacionales, las unidades económicas ante la situación, comentaron los peores y mejores momentos para su ventas e ingresos en sus negocios y las causas que ellos detectan. En este orden de ideas, tenemos que, con base en los datos recabados, el 80% de las empresas mantuvo ventas e ingresos a la baja y para algunas de ellas aún en temporadas que son consideradas de alta demanda. Por otro lado, un 20% de las empresas participantes en el presente estudio, mencionaron que no tuvieron momentos complicados derivados de la falta de ingresos o disminuciones de las ventas, a pesar de que ya la pandemia se encontraba en picos que impedía a las personas salir a hacer compras de manera regular.

Finalmente, para octubre del 2021, las unidades económicas pasados los primeros 19 meses de la pandemia se refirieron a sus condiciones en este punto en relación a qué funciona, qué no funciona, qué va a seguir haciendo y cómo lo va a seguir haciendo. Ante este escenario, los resultados obtenidos fueron que el 53% de las organizaciones detectan una mejoría en sus ventas, en sus ingresos, en el regreso paulatino de los clientes. Las empresas han detectado que a partir de lo sucedido con la pandemia, el uso y beneficio de utilizar las redes sociales es una inversión que seguirán realizando. Por otra parte, el 13% de las entidades, han tenido que renovarse, es decir, volver a iniciar con inversiones propias para poner en marcha el 100% de los servicios que se prestaban antes de la pandemia.

En lo relacionado con el abasto de mercancías o materias primas para las unidades económicas de estudio, durante los primeros 19 meses de pandemia, un tercio de ellas presentaron desabasto en la mercancía e insumos principalmente en aquellos productos de importación, ya que la baja de la oferta se deriva de situaciones internacionales. Pasados los primeros 19 meses de la pandemia, el 93% de las empresas han resuelto el problema de desabasto, sin embargo, el 20% manifiesta que el incremento de los precios representa el problema actual, situación que los ha llevado a castigar sus utilidades.

LA PRODUCCIÓN Y LAS ENTREGAS

Los resultados obtenidos en relación a las entregas a los clientes y los niveles de producción y/o comercialización muestran que 46% de las unidades tuvieron dificultades para realizar sus entregas los primeros meses posteriores al anuncio de las medidas sanitarias, derivado de las disposiciones gubernamentales en materia de salud y algunos problemas en el desabasto. Por otra parte, después de transcurridos 19 meses de la pandemia por COVID-19, el 27% de las PyMES afirman tener aún dificultades con la producción y entrega a clientes. En relación con la producción, las unidades económicas presentan las siguientes situaciones:

- a. Disminución de la capacidad productiva y de la calidad de los productos terminados, debido a la escasez de insumos y a su sustitución por otros de menor calidad.
- b. Reducción de personal, incidiendo en la productividad y la competitividad de las unidades económicas.
- c. Uso escaso de tecnología y maquinaria, derivando en la imposibilidad de reducción de costos e incremento de utilidad.

EL EFECTIVO Y DEUDAS Y SERVICIOS FINANCIEROS

En lo relacionado con la liquidez de las empresas del presente estudio, al inicio de la pandemia, un 40% manifiesta que sí tuvieron problemas relacionados con el efectivo disponible para el cumplimiento de sus obligaciones, ya que no era posible subir los precios para equilibrar el uso del efectivo con los gastos. Después de los 19 meses iniciales de la pandemia, para octubre del 2021, las empresas tienen niveles adecuados de liquidez contando el 20% de ellas con dinero proveniente de un crédito para la inversión de largo plazo.

Los resultados de la recolección de datos llevada a cabo, muestra que el 46% de las unidades económicas, al momento de iniciar la pandemia se encontraban con alguna o algunas deudas con el sistema financiero o bien con proveedores, lo que les provocó pesimismo, sin embargo, los proveedores fueron solidarios en relación a renegociar la deuda cuando fue necesario y cuando las MyPES no pudieron pagar a los proveedores, estos ofrecieron incrementar el crédito a las unidades económicas para

mantener la fluidez de los bienes y servicios a corto plazo, con la promesa de cumplimiento efectivo. Por otra parte, al llegar octubre del 2021, el porcentaje de empresas con endeudamiento bajó a 33% y con la particularidad de que todas las que cuentan con un crédito mencionan que lo están pagando sin problemas, lo que les permite tener solvencia y liquidez para sus compromisos futuros.

CIERRES O PAROS TÉCNICOS

Debido a las circunstancias que ha generado la contingencia por COVID-19, principalmente en nuestro país a partir del año 2020, siete de cada diez de las MyPES de las regiones que estudiamos tuvieron que recurrir al menos a un “paro técnico laboral”. Es importante resaltar que la Ley Federal del Trabajo no define ni contempla como tal el concepto de paro técnico laboral, a pesar de no estar reconocido en la legislación laboral mexicana, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define al paro técnico laboral a partir del 2009, como “la suspensión temporal de las relaciones laborales”, o también, como “la reducción de las condiciones generales de trabajo, en la jornada y salarios, por así convenir a los intereses tanto de los patrones como de los trabajadores con la finalidad de evitar conflictos y preservar el empleo” (Galhardi, 2009, p. 1).

En México la Ley Federal del Trabajo (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2022) en su artículo 57 párrafo II y el artículo 427 párrafo VIII de la misma, señala que son causas de suspensión temporal de las relaciones de trabajo en una empresa o establecimiento, entre otras, la suspensión de labores o trabajos, que declare la autoridad sanitaria competente, en los casos de contingencia sanitaria. Siendo este el caso, el 67% de las unidades de estudio, tuvieron un paro laboral al inicio de la pandemia, principalmente las que se dedican al sector servicios de alojamientos, industria manufacturera y servicios de restaurant; el 33% restante, que se dedica al comercio al por menor y otros servicios, debido a la naturaleza de las mismas y por el tipo de servicio que prestan a la población, manifestaron que no podían ni debían de realizar ningún paro técnico, en el caso de algunos porque realizan actividades esenciales y otros porque se dedican a la venta de abarrotes y agua purificada. Durante los 19 meses que transcurrieron, solo una de las unidades de estudio dedicada a la venta de refacciones, realizó dos paros técnicos, uno durante los primeros 2 meses posteriores

al inicio de la pandemia y el segundo en el invierno de 2020 y 2021, debido a que el sector al que se dedica se clasifica como comercio no esencial. Después de octubre del 2021, ninguna de las unidades de estudio se vio en la necesidad de realizar algún paro técnico, continuaron con sus actividades normales y con todo el personal que tienen en plantilla.

APOYOS

En la publicación del 09 de junio del 2021, el periódico El Universal de Puebla en la sección de economía, dio a conocer la siguiente nota:

Así puedes solicitar créditos “Peso a Peso” de hasta 180 mil pesos para pequeños negocios.

Los negocios que pueden solicitarlo son tiendas de abarrotes, vidrieras, venta de ropa o calzado, papelerías, ferreterías, tlapalerías o refaccionarias, entre otros giros comerciales. La Secretaría de Economía estatal ofrece créditos desde 25 mil hasta 180 mil pesos para pequeños comercios a fin de que puedan cubrir gastos de corto plazo como el pago de nómina y renta. Los créditos están dirigidos al sector comercio, servicios o industrias manufactureras en situación formal ante el Sistema de Administración Tributaria.

Los créditos están destinados para pagar nómina o adquirir insumos, a raíz de la crisis económica generada por la pandemia de coronavirus.

El crédito se puede destinar a cualquier gasto de corto plazo de los pequeños negocios como adquirir materia prima, insumos, pago de luz, proveedores y nómina. El crédito forma parte del Programa Emergente de Reactivación Económica UDP-FOCIR en el que participan la Secretaría de Economía federal y el Gobierno de Puebla (Magallán, 2021).

Debido a la difusión del apoyo “Peso a Peso”, nosotros esperábamos que las unidades de estudio de nuestra investigación hubieran solicitado y recibido este apoyo gubernamental, así que en nuestras entrevistas preguntamos a los informantes si habían recibido apoyos del gobierno o de particulares. Las respuestas fueron las siguientes: El 80% no recibió apoyo económico, ni privado, ni de gobierno; dos unidades económicas sí recibieron apoyo, uno provino del sector público y otro, del privado.

PROBLEMÁTICAS DE TRABAJADORES

Al inicio de la pandemia, 6 unidades de estudio manifestaron haber tenido reducción de jornadas y modificación de sus horarios para distribuirlos durante todo el día que laboraba la unidad económica, de forma que los trabajadores no se encontraran en espacios saturados, sino conservando una distancia física que protegiera su salud de los contagios como las disposiciones gubernamentales lo indicaron.

En nuestro estudio solo 2 MyPES indicaron que recurrieron al teletrabajo de los colaboradores destinados a áreas administrativas. Estas medidas se tomaron al inicio y durante la pandemia. Un entrevistado manifestó haber tenido problemas de solvencia económica debido al apoyo a trabajadores contagiados, tal cual lo comenta en la entrevista el encargado de una abarrotera, “mandé a 6 trabajadores a sus casas porque se contagiaron y tuve gastos para apoyarlos” (Entrevista no. 10).

Nuestro estudio encontró que 7 de las 15 unidades analizadas experimentaron contagios entre empleados. En cuanto a la situación actual de las empresas y sus empleados, el 100% de las unidades económicas no tuvo decesos afortunadamente, el 80% de las mismas manifiesta mantener el mismo número de empleados que tenían antes de la pandemia; sólo el 20% señaló que algunos de sus empleados decidieron por cuenta propia irse y buscar otras alternativas laborales. Es importante señalar que el 100% de los dueños y encargados de las unidades de estudio, buscaron cuidar a sus empleados y a ellos mismos, no solo en cuestiones de salud, sino también en cuestiones laborales y salariales, como lo menciona la dueña de una refaccionaria:

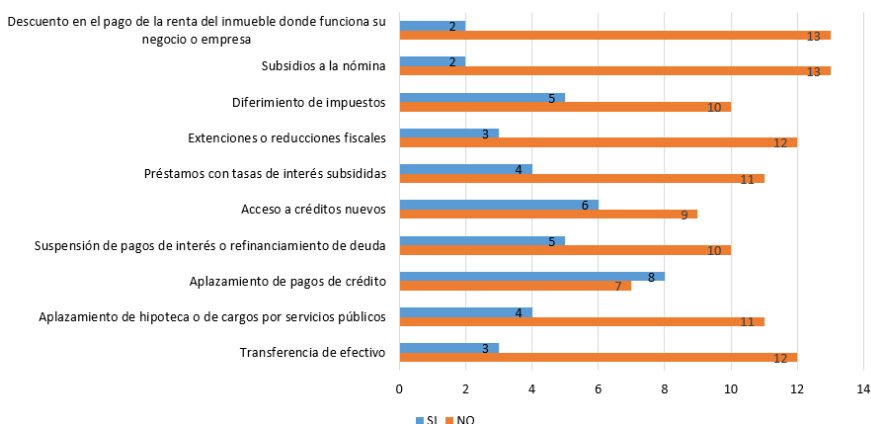
Siempre damos prioridad a nuestros empleados, yo prefiero detener un pago de un proveedor por tres días y luego lo recupero, pero no dejar a mis empleados sin su pago, para mí es primero pagarles a ellos, aunque yo tenga que aplazar con el proveedor (Entrevista no. 14).

POLÍTICAS NECESARIAS Y OTROS APOYOS

Para conocer la opinión de los encargados o dueños de las unidades de estudio sobre las políticas necesarias y otros apoyos que ellos pudieran necesitar, se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuáles considera que serían las

políticas más necesarias para apoyar a esta empresa durante la pandemia? Las respuestas se muestran en la gráfica que se presenta abajo. Las tres más mencionadas en nuestro estudio son las siguientes: el aplazamiento de pagos de crédito, el acceso a créditos nuevos en segundo lugar, y en tercer sitio señalaron el diferimiento de impuestos y la suspensión de pagos de interés o refinanciamiento de deuda.

Figura 2. *Políticas Necesarias*



Nota. Elaboración propia, con información obtenida de las entrevistas realizadas

CAMBIOS PERMANENTES AL TERMINAR LA PANDEMIA

Al cuestionarlos sobre los cambios que implementaron en este año y medio y cuales consideran deben de continuar, los entrevistados respondieron, que seguirán con las entregas a domicilio, esto les permite tener una cercanía con sus clientes y conocerlos, saber más sobre sus necesidades, satisfacciones, preferencias y no dejar de atenderlos, ya que estuvieron juntos en esta pandemia, apoyándose mutuamente. Otro cambio que va a continuar en sus establecimientos es seguir con las medidas sanitarias, no bajar la guardia. Uno de los cambios que implementaron y que les dio resultado para evitar la caída de las ventas, fue la utilización de redes sociales, estrategia que seguirán empleando al término de la pandemia.

Una de las unidades de estudio del sector manufacturero, que se dedica a la elaboración de prendas de vestir artesanales para dama, bordadas a mano y/o a máquina ha tomado la decisión de seguir trabajando desde

casa. Desde que se anuncian las medidas sanitarias y hasta el momento de la realización de entrevistas, la empresa decidió que las colaboradoras dedicadas al bordado de las prendas se llevaran las máquinas bordadoras a sus domicilios. El dueño de la unidad de estudio argumentó que esta decisión benefició a la unidad económica y a las empleadas, quienes deben cuidar de su familia. La empresa le ha llamado a esto “pago por renta”, que es el compromiso de cada una de las mujeres bordadoras de entregar un número determinado de prendas en un tiempo acordado con el empleador. Nuestra investigación no tiene información sobre el pago de energía eléctrica, o de algún acuerdo entre ambas partes con respecto a lo consumido por las máquinas bordadoras. Consideramos fundamental dar seguimiento a estas condiciones laborales, de forma que se evite la pauperización progresiva de las condiciones de trabajo de las mujeres de esta empresa, ya que es una práctica muy común de las empresas que se dedican a la elaboración de prendas de vestir bordadas a mano en la comunidad de San Gabriel Chilac, Puebla. Es importante señalar que las mujeres bordadoras pueden recibir lienzos no sólo de una empresa exclusivamente, sino de diferentes empresas y en diferentes momentos.

APRENDIZAJE, RESILIENCIA Y EXPECTATIVAS

La mayoría de las empresas y comercios expresaron sus momentos más difíciles al inicio, durante y hasta el momento de la entrevista, coincidiendo en el miedo que sintieron al poder observar que conocidos y miembros de su familia iban falleciendo; en uno de los casos, 4 personas conocidas fallecieron casi al mismo tiempo; en otro caso un proveedor, quien consideraban muy cercano, perdió la vida a raíz de esta enfermedad. No solo fue miedo, sino también cierta impotencia por la falta de solvencia económica, la mayoría comenta que fue un periodo muy difícil, ya que cayeron en cuenta que no solo era pagar sueldos, sino que las familias de sus colaboradores y hasta su propia familia dependen de las empresas.

Considerando que las personas, valores y los apoyos han sido importantes en esta pandemia, 11 de 15 unidades de estudio comentan que la familia y los colaboradores fueron fundamentales para poder salir adelante, así como llevar a cabo la práctica de los valores respeto y solidaridad, tal cual lo manifestó en la entrevista, el dueño de una empresa:

7. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN TEHUACÁN Y SIERRA NEGRA

[Lo más valioso ha sido] el equipo de trabajo, considero que son personas muy cercanas e importantes en la operación del negocio, y que durante este tiempo su comprensión de la situación, su entusiasmo para sobrellevar las cosas fue muy importante, y en un sentido más personal, la familia también fue un apoyo muy importante (Entrevista no. 5).

Hay que destacar también que el 100% de las unidades de estudio, tanto pequeñas como medianas empresas, son unidades económicas familiares y que el papel de la familia ha sido fundamental para lograr que sigan funcionando durante todo este tiempo. Ante la pregunta realizada a los encargados de las unidades de estudio, sobre ¿cuál es el estado de su negocio actualmente?, 80% de las unidades de estudio manifestó que el comercio o empresa se mantiene en situación similar al momento en el que se anunciaron las medidas sanitarias por COVID-19 y el 20% restante señala que sus comercios y empresas crecieron, de este porcentaje, una unidad se dedica a la industria textil, otra a la venta de abarrotes y la restante, a la venta de agua purificada.

Al plantear la pregunta sobre el futuro inmediato para su negocio o empresa, las respuestas fueron en su mayoría variadas. Tres de quince respuestas coincidieron con base en la experiencia que les tocó vivir, que será un futuro incierto; doce de quince respuestas ven que para su futuro inmediato es necesario diversificar la producción o venta para crecer y expandirse, ya que han podido darse cuenta que hay muchas áreas de oportunidad que pueden cubrir y que durante la pandemia atendieron algunas, obligados a adaptarse a nuevas modalidades, actualizando su forma de trabajo, comercializando en otras regiones, diversificando su carta de productos y servicios, etc.

En lo que respecta a la última pregunta de la entrevista: “si estuviera conversando con el Gobernador y con el Presidente de México, ¿qué les diría?” Los entrevistados manifestaron su sentir respecto a esto y de la información recabada se destaca:

- Impuestos. Los representantes de las unidades de estudio en su mayoría, solicitan al gobierno federal disminución, aplazamiento de pago y condonación de impuestos, ya que durante los meses más complicados de la pandemia todo se manejó como si no se experimentara crisis.

- Apoyo económico. Los entrevistados solicitan el apoyo con algún programa de crédito para pequeños negocios, créditos a fondo perdido o que pueda ser más fácil obtener un crédito bancario, ya que los consideran necesarios para que puedan generar mayores empleos y mejores prestaciones para sus trabajadores.
- Acercamiento del gobierno a sus empresas, con la finalidad de poder observar la situación que han padecido y que ellos han tenido que salir a flote sin apoyo alguno del gobierno.
- Capacitación proveniente del gobierno, que les proporcione conocimientos y habilidades para crecer como empresas.

RECOMENDACIONES

El presente estudio, nos permite hacer las siguientes recomendaciones basadas en las respuestas generadas por las diferentes unidades económicas:

- Que se dé a conocer y se facilite la utilización y/o el aprovechamiento de los beneficios que ofrece el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDOPYME, www.fondopyme.gob.mx), ya que es un instrumento que busca apoyar a las empresas, en particular, a las de menor tamaño y a los emprendedores, con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Considerar la deuda como un instrumento de apalancamiento financiero a partir de finanzas sanas previas a la solicitud de crédito para tener la posibilidad de hacer frente a las obligaciones contraídas. Lo anterior en relación a las tasas de interés de los diferentes productos financieros disponibles en el Sistema Financiero en instrumentos de corto y mediano plazo (desde 12 hasta 36 meses).
- Considerar a las redes sociales y a la web como una herramienta, ya no opcional, sino útil y necesaria para el logro de los objetivos organizacionales.

- Que se capacite a las PyMES para que tengan capacidad de respuesta ante situaciones globales y no solo ante los competidores para garantizar la supervivencia de la empresa y desde luego permitir cimentar la mejora continua. Se recomienda que las unidades económicas establezcan respuestas nuevas ante los desafíos tales como materiales sustitutos, capacitación docente ante escenarios adversos y la creación de reservas de capital a partir de las utilidades acumuladas.
- Se sugiere formalizar y/o profesionalizar la utilización de herramientas administrativas, la aplicación del proceso administrativo, para tener un mejor manejo de su capital humano, recursos materiales, recursos financieros, etc., con la utilización de instrumentos que proporciona la administración y la aplicación de estrategias innovadoras buscando alcanzar una mejor posición en el mercado y así desarrollar y consolidar sus empresas.

CONCLUSIONES

Es una realidad que las organizaciones en la actualidad enfrentan cambios que no ocurren en el contexto interno de negocios, es decir, va más allá de las fortalezas y debilidades que cada una posee. La mejor prueba de lo antes señalado es la pandemia de COVID-19 que representó y representa oportunidades y amenazas para el mundo globalizado que las empresas deben enfrentar. El presente capítulo nos permite identificar situaciones muy particulares de cada unidad de estudio que muestra la resiliencia, principalmente destacando que los equipos de trabajo, la familia y los proveedores demostraron ante la situación de pandemia y cómo las respuestas ante los escenarios dados hicieron que las administraciones de las empresas tuvieran respuestas nuevas que les permitieran no solo mantenerse en el mercado, incluso crecer de manera constante o ir a mercados no explorados a partir del uso de la tecnología como eje primordial. Finalmente, el monitoreo, seguimiento y evaluación de los acontecimientos sucedidos antes, durante y después de la pandemia permite establecer nuevos procedimientos, políticas y normas que son una mejor respuesta a las situaciones internas y externas de negocios, arriesgarse a invertir en

tecnologías y búsqueda de proveedores, son elementos que dan giros sorprendentes para evitar el cierre de negocios.

REFERENCIAS

- AntoFran. (2017). *Municipios de la región 7 del Estado de Puebla, México, de acuerdo a la división de 2015*. https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Regiones_Puebla_2015_-_Regi%C3%B3n_7.svg?uselang=es
- Diario Oficial de la Federación. (2022a). *Ley Federal del Trabajo*. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Diario Oficial de la Federación. (2022b, mayo 18). Decreto por el que se reforma el artículo Quinto Transitorio del “Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, de la Ley Federal de la Defensoría Pública, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y de la Ley del Seguro Social, en materia de justicia laboral, libertad sindical y negociación colectiva”, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 1 de mayo de 2019. *Secretaría de Gobernación*. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5652490&fecha=18/05/2022#gsc.tab=0
- Equipo Editorial. (2021, enero 1). *Patrimonio Natural de Puebla Por Regiones*. Liferder. <https://www.liferder.com/patrimonio-natural-puebla-regiones/>
- Galhardi, R. (2009). *México, Programa para la Preservación del Empleo*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/article/wcms_limd2_9_es.pdf
- Gobierno de Puebla. (2019a). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 13—Tehuacán. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2013%20Tehuac%C3%A1n.pdf
- Gobierno de Puebla. (2019b). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 14—Sierra Negra. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2014%20Sierra%20Negra.pdf
- H. Ayuntamiento del Municipio de Tehuacán, Puebla. (2021). *Plan Municipal de Desarrollo 2021-2024*. Gobierno de Tehuacán. Desarrollo

y futuro. http://transparencia.tehuacan.gob.mx/media/files/Administracion%202021-2024/Tehuac%C3%A1n%20PMD%202021-2024%20Versi%C3%B3n%20Final%2001_2022.pdf

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2018). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010a). *Compendio de información geográfica municipal 2010 Ajalpan Puebla*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/21/21010.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2010b). *Compendio de información geográfica municipal 2010 Tehuacán Puebla*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. https://www.inegi.org.mx/contenidos/app/mexicocifras/datos_geograficos/21/21156.pdf
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUÉ*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denu/default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2022). *Glosario. Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU)*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/app/glosario/default.html?p=ENEU>
- Magallán, D. (2021, junio 9). Así puedes solicitar los créditos Peso a Peso de hasta 180 mil pesos para pequeños negocios. *El Universal Puebla*. <https://www.eluniversalpuebla.com.mx/economia-y-negocios/asi-puedes-solicitar-los-creditos-peso-peso-de-hasta-180-mil-pesos-para-pequenos/>
- Manterola, M. (2020, mayo 20). Conoce las 7 regiones en las que se divide Puebla | Poblannerías en línea. *poblannerias.com*. <https://www.poblannerias.com/2020/05/siete-regiones-de-puebla/>
- Münch, L., & Ángeles, E. (2017). *Métodos y técnicas de investigación* (3a ed.). Trillas.
- Orellana, P. (2020, mayo 1). *Método analítico*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/metodo-analitico.html>

- Paredes, C., & Rivera, P. E. (2014). *Estructuras socioeconómicas de México*. Gafra Editores.
- Secretaría de Economía. (2022, septiembre 30). *Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Fondo PYME. <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Secretaría de Planeación y Finanzas. (2020). *Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2020 Puebla*. Gobierno de Puebla. <https://ceigep.puebla.gob.mx/>
- Sistema Estatal de Información, & Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Gobierno de Puebla. (2015a). *Información Básica del Municipio de Tehuacán*. Gobierno de Puebla. https://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php
- Sistema Estatal de Información, & Comité Estatal de Información Estadística y Geográfica del Gobierno de Puebla. (2015b). *Información Básica del Municipio de Tehuacán*. Gobierno de Puebla. https://ceigep.puebla.gob.mx/informacion_basica_municipio.php

8. MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS Y EMPRESAS DE TEHUACÁN

MIGUEL ANTONIO MASCARÚA ALCÁZAR¹
JESÚS ANDRÉS ARZOLA FLORES
CRISTINA RODRÍGUEZ SUÁREZ
ANGÉLICA BELÉN RUÍZ CONTRERAS

INTRODUCCIÓN

El presente estudio forma parte de otro de mayor tamaño que busca visualizar el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 a más de 18 meses de su implementación en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) del Estado de Puebla. Con la acotación de que aquí se presenta el impacto de las micro y pequeñas empresas (MyPES) de Tehuacán. Una MyPE reúne la combinación de dos componentes, el primero es que son aquellas que tienen entre 2 a 10 trabajadores y sus ventas no superan los cuatro millones de pesos en ventas anuales (Peña et al., 2019).

En este trabajo empleamos la clasificación hecha en el Plan de Desarrollo Estatal 2019-2024 que establece una nueva regionalización conformada por 32 zonas socioeconómicas, el presente trabajo se concentra en la que corresponde a la región 13. Tehuacán, conformada por los municipios Altepexi, Caltepec, Coxcatlán, Chapulco, Nicolás Bravo, San Antonio Cañada, San Gabriel Chilac, San José Miahuatlán, Santiago Miahuatlán,

1 Todos los autores son profesores en la Universidad Tecnológica de Tehuacán. Autor de correspondencia: miguel.mascarua@uttehuacan.edu.mx. Este capítulo se publicó con el apoyo de la Rectora de la Universidad Tecnológica de Tehuacán, la Dra. Nadia Vianney Hernández Carreón.

Tehuacán, Tepanco de López, Zapotitlán y Zinacatepec. En la región 13 habitan 484,463 habitantes en total (Gobierno de Puebla, 2019). Históricamente, la actividad predominante del lugar ha sido el comercio, salvo por la década de los años noventa, durante el siglo pasado, que fue la maquila textil de exportación. Al final del auge de las maquiladoras, la ciudad retomó sus actividades comerciales y experimentó una drástica caída del nivel de ingreso, así como el cierre de empresas textiles y sus proveedores. La ciudad de Tehuacán es el punto de conexión entre los mercados de la ciudad de Puebla, Oaxaca y Veracruz, así como de las comunidades asentadas en la Sierra Negra.

Para la mayoría de las empresas a nivel latinoamericano, los efectos más evidentes en el tiempo transcurrido de la pandemia, fueron el cierre de negocios, el despido de trabajadores y las crecientes tasas de desempleo, así como los radicales cambios en el uso de las tecnologías de información y comunicación para mantener las actividades básicas que obedecieron al repentino cambio en los mercados de consumo (Aguilar et al., 2021). Un aspecto que llama la atención es que las MyPES de la ciudad, cerraron las puertas de sus negocios, pero no dejaron de hacer sus actividades.

En estudios previos, sobre el potencial tecnológico de las MyPES, se había encontrado que las redes sociales se habían convertido en las formas de usar las tecnologías para comunicarse con los clientes y hacer las ventas como lo habían señalado Pico y Coello (2017) y en su momento Delgado (2018). Pero durante la Pandemia, se observó un uso creciente de las tecnologías de información y comunicación, el uso de las redes sociales para hacer publicidad y el uso de terminales punto de venta para hacer los cobros de manera electrónica. Al final del año 2020, su uso se redujo considerablemente.

DESCRIPCIÓN DE LAS MYPES EN LA REGIÓN

A pesar de que en la ciudad existen empresas de gran tamaño, la presencia de las MyPES ha sido la que ha permitido que la ciudad tenga su ritmo de crecimiento y sus formas de desempeño económico. Su importancia de estudio radica en que proveen la supervivencia de las personas, sus familias, así como la de otros negocios (Taxis et al., 2016). De acuerdo con el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI, 2020), ya en el año 2016 se había calculado que el 97.6% de las unidades económicas se

consideran micro y pequeñas empresas que concentran el 75.4% del personal ocupado; y solo 2% son pequeñas y concentran el 13% del personal ocupado (Aguilar et al., 2021).

Desde el punto de vista de la arquitectura organizacional, esto es, la relación de las empresas con los mercados, el uso de la tecnología y las relaciones con los gobiernos y con base en los estudios de Brickley et al. (2005), se hicieron estudios sobre la relación de los negocios por mercado, posteriormente sobre el uso de la tecnología y subsiguientemente sobre los problemas de corrupción que reflejan una parte de las relaciones de las empresas con los gobiernos. En 2015, se detectaron problemas en las ventas de las MyPES de Tehuacán, ya que las encuestas a los empresarios revelaron una escasez de reconocimiento de las empresas con sus clientes (Mascarúa et al., 2016). Un estudio realizado en el año 2018, mismo que tuvo un alcance latinoamericano, reveló que los microempresarios no usaban la tecnología, por desconocer sus aplicaciones para impulsar las ventas, pero en los pocos micro negocios que sí usaban dispositivos electrónicos, habían logrado conectar mejor con sus clientes (Delgado, 2018). En otro estudio hecho en el año 2020, las encuestas revelaron en el mes de febrero, justo antes del cierre de negocios, que el problema se seguía presentando (Ruiz et al., 2021). Para ese momento, la solución que se les ofreció a los propietarios de los negocios fue incursionar en el comercio electrónico y buscar nuevas experiencias de mercado.

El año 2020 constituyó un aprendizaje para los micro y pequeños empresarios, debido a que el cierre obligatorio de negocios los llevó a experimentar dos momentos importantes de supervivencia: el primero que exhibió las conductas de los propietarios por no abandonar las actividades, lo que los llevó a hacer un creativo uso de las tecnologías de información y comunicación para promover las ventas e implementar aspectos logísticos de entrega de productos, mientras que las MyPES de servicios cerraron sus puertas en los meses más críticos. En esta etapa, las narrativas económicas (Shiller, 2020) abiertamente pesimistas, hicieron que el uso de la tecnología, el uso de las redes sociales, generaran un clima de malestar, que se tradujo en una resistencia para no hacer las labores cotidianas y, por otro lado, un crecimiento de los servicios de reparto a domicilio (Mascarúa y Orea, 2020) llevando a la supervivencia de un número importante de MyPES. En el segundo momento, una vez que los negocios pudieron abrir, redujeron dramáticamente el uso de la tecnología, las redes sociales

y buscaron reestablecer sus actividades. En esta etapa fue notorio el efecto del aprendizaje, estableciéndose mecanismos de control del aforo al interior de los negocios, el uso obligatorio del cubrebocas para la interacción con los clientes y el mantenimiento de los servicios de reparto a domicilio.

Al respecto de las relaciones con los gobiernos, en el año 2019 se encontró que las MyPES de Tehuacán participaron en algún acto de corrupción que se relaciona con vacíos en el sistema legal de trámites y para la obtención de permisos, pero no se relaciona con la búsqueda de alguna forma de creación de ventajas sobre los competidores (Hernández et al., 2019). García (2021) señala que las MyPES tienen poco acceso al financiamiento, lo que las vuelve vulnerables; son tratadas, desde el punto de vista institucional, con las mismas responsabilidades que las empresas de mayor tamaño, empero son objeto de violencia y robo. Con respecto a lo anterior, se puede mencionar que los actos deshonestos también permiten la supervivencia.

METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo de visualizar el impacto de la Pandemia y los efectos para reducir los contagios por COVID-19 en la ciudad, ante el orden de cerrar negocios, a más de 18 meses se siguió la siguiente estrategia: recibimos del equipo coordinador las bases de datos de la región socioeconómica Tehuacán y Sierra Negra, la cual contenía las MyPES de las cinco actividades económicas más importantes de la región: industria manufacturera, comercio al por menor, servicios educativos, servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas, y otros servicios excepto actividades gubernamentales. De estas bases de datos elegimos quince unidades económicas de tamaño micro y pequeño, las cuales constituyen nuestros estudios de caso. Empleando la base de datos proporcionada por el equipo coordinador, con detalles de las empresas divididas por actividad económica, tamaño y ubicación geográfica, elegimos para nuestro estudio una pizzería, una empresa de creación de ropa artesanal, una tortillería, un minisúper, tres taquerías, una fuente de sodas, una barbería, un hotel, una escuela de música, una escuela de baile, un negocio de postres, una comercializadora y una estética femenina.

Para el levantamiento de las entrevistas participaron 15 estudiantes de la escuela de Desarrollo de negocios de la Universidad Tecnológica de

Tehuacán, con una Guía de entrevista proporcionada por el equipo coordinador, que contiene 20 preguntas generales que van desde los datos de las unidades económicas, origen de los negocios, ventas, abasto, producción hasta las recomendaciones de políticas públicas. Para la transcripción de las entrevistas participaron 31 alumnos del nivel de Técnico Superior Universitario. Para entender las respuestas se organizaron dos mesas redondas, una que permitió ver todas las respuestas, detectar errores de transcripción y elementos faltantes y una más para comparar, organizar las respuestas en orden y hacer las comparaciones acerca de las percepciones de los dueños de las unidades económicas estudiadas.

RESULTADOS OBTENIDOS

CAÍDA DE ACTIVIDADES Y RECUPERACIÓN DE LAS MYPES

Los microempresarios de Tehuacán que fueron entrevistados, manifestaron que al comienzo de la Pandemia esperaban que el cierre de negocios fuera por quince días, sin embargo, el periodo de cierre se prolongó durante meses, lo que los llevó a disminuir el 80% de sus actividades, todos mencionaron que tuvieron que reducir personal, porque simplemente los clientes dejaron de demandar sus servicios, incluso indican que los propietarios de los locales tuvieron que apoyarlos con descuentos en las rentas de los inmuebles en los que operan para no cerrar definitivamente sus negocios, dado que los gastos fijos no dejaban de pagarse como es el caso de la energía eléctrica, también en algunos casos, los empresarios tuvieron que hacer servicio a domicilio para no perder completamente las ventas. Para los momentos más difíciles que fueron los primeros cinco meses posteriores al anuncio de las medidas sanitarias y el invierno de 2021, los entrevistados manifestaron que, aunado a los problemas anteriores, tuvieron que reducir los gastos variables, cambiando los insumos por otros de inferior calidad pues los problemas económicos se incrementaron. Pero un aspecto importante es que once de los quince entrevistados dijeron sentirse optimistas para salir adelante con sus negocios y todos buscaron alguna estrategia para negociar sus deudas y continuar con las actividades.

En cuanto al estado actual de los negocios, doce entrevistados dijeron que el negocio se mantiene, pues a pesar de la caída que experimentaron

en un inicio, lograron salir bien de los eventos durante el clímax de la pandemia. Las unidades económicas incluidas en nuestro trabajo manifestaron que la apertura cada vez mayor de los negocios les ha beneficiado. También encontramos la opinión de los dueños de las MyPES que nacieron en los últimos 5 años y que habían estado experimentando crecimiento, quienes indican que la pandemia frenó su ritmo, aunque consideran que actualmente se mantienen como estaban antes del anuncio de las medidas sanitarias.

Algunos negocios cerraron por espacio de una y dos semanas, otros por un mes. Actualmente, algunos empresarios perciben que se han empezado a recuperar del todo. Ante la pregunta: En la situación actual ¿la producción de bienes y la generación de servicios es menor, se mantiene o creció con respecto a marzo del 2020? Una empresa de alimentos percibe hasta el año 2022 una recuperación del negocio:

Antes de la pandemia era muy bueno [el negocio], ahora terminamos de recuperarnos en la totalidad debido al impulso que se está dando en la economía, es bueno, pero no llegamos todavía a los niveles de ventas de marzo de 2020 cuando empezó la pandemia, actualmente seguimos un poco alejados de los ingresos de esa fecha (Entrevista 6).

En lo que toca a la venta de postres, la propietaria de una empresa que elabora postres alimenticios opinó que tiene confianza en el futuro para recuperar la totalidad de actividades de su negocio y afirma que:

Pues yo creo que se mantiene [el negocio], vamos poco a poco recuperándonos. Nos estamos manteniendo, al igual como iniciamos, ahora sabemos que todo es un proceso y poco a poco vamos a regresar a estar como antes (Entrevista 13).

De manera general, los negocios de comida han salido bien librados de los efectos de la Pandemia, para el caso de las taquerías es un hecho que el futuro inmediato se va a “normalizar”, como lo afirma el propietario de otra taquería. Por su parte, la fuente de sodas mencionó que tienen “*un plan de crecimiento y que esperan los beneficios del trabajo*”.

Los propietarios de la tercera taquería están entusiasmados por el volumen de crecimiento de los clientes y la manera en que cuidan los accesos al establecimiento:

Pues yo creo que estamos bien; la verdad es que conforme ha avanzado el tiempo hemos estado más llenos [en el establecimiento] y hemos permitido

8. MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS Y EMPRESAS DE TEHUACÁN

un aforo más grande porque también tratamos de cuidar mucho eso que el aforo no crezca, pero bueno. La verdad es que nos ha ido bastante bien, a partir del mes de agosto de 2021 han ido incrementando los clientes y esperamos que se mantenga o aumente más. Vamos hacia arriba y pues manteniendo todos los protocolos de seguridad e higiene para que continuemos laborando, primero Dios (Entrevista 6).

Un caso de este optimismo se aprecia en los comentarios del propietario de un hotel: “Lo que les puedo dar yo como consejo es que nunca dudes de ti, nunca dudes del potencial que tienes, ni de la persona y de la capacidad que tienes dentro de ti” (Entrevista 9).

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Las estrategias que implementaron las MyPES de Tehuacán se pueden clasificar en seis:

- a. La primera es el uso de las redes sociales y de WhatsApp para publicidad de las unidades económicas y búsqueda de nuevos clientes.

En la región, las unidades económicas emplearon el uso de redes sociales y de WhatsApp para la publicidad de sus productos y servicios una vez que pasaron los meses más críticos de la pandemia en 2020, es decir, a finales agosto de ese año. La publicidad tuvo impactos importantes en las ventas, ya que así lo refirieron los clientes cuando llegaron a los establecimientos, comentando que habían visto los anuncios en redes sociales de internet. Los resultados de nuestro análisis nos permiten ver que gracias a la publicidad en redes sociales pudieron conservar e incrementar clientes, de forma que este elemento más el servicio virtual, constituyeron factores que impidieron el cierre de las unidades económicas.

De manera particular, la academia de arte que incluimos en nuestra investigación señaló que los estudiantes que vieron la publicidad en internet, solicitaron que las clases se realizaran de forma virtual; es decir, una cosa llevó a la otra, situación que no habían considerado los dueños y tuvieron que emprender por la demanda de los interesados. El uso de redes sociales se observa en las declaraciones del propietario de una barbería, para quien la experiencia de cerrar las puertas del negocio, lo llevó a hacer

publicidad en las redes sociales, se encontró con respuestas favorables y que el establecimiento fuera identificado por sus consumidores potenciales. A continuación, presentamos fragmentos de las entrevistas realizadas a las unidades económicas referidas:

Haciendo algo bien, nos dimos cuenta en las páginas web y en redes sociales... Facebook incrementó muy rápido [nuestra difusión], Instagram también [así que] nos movimos más en redes sociales. Tiene un mes y medio que abrí la cuenta y ya casi tenemos los 500 seguidores en Instagram y uno de los reels que subí llegó a casi los 7000 vistas, entonces fue algo *cool* (Entrevista 8).

No, como tal no, me tuve que dedicar a otra cosa, pero como tal con el nombre de la escuela. No, no metimos ningún servicio, ningún producto obviamente pues anunciamos las clases en línea, en la página de internet, pero pues bueno no era así, sino que era desde casa, virtuales (Entrevista 10).

- b. Ante los problemas de abasto, algunos empresarios sustituyeron insumos tradicionales por otros para seguir atendiendo a sus clientes y retener a quienes ya eran sus clientes regulares.

Los productos con problemas de abasto reportados por los entrevistados eran nacionales. Los comercios y empresas emplearon dos estrategias de sustitución de productos: 1) comprar mercancías o insumos de menor calidad para no incrementar los precios a sus clientes y poder satisfacer sus demandas, y 2) absorber el costo del incremento de los productos, con el detrimento de sus ganancias.

- c. Reparto de productos a domicilio.

En algunos casos, la empresa implementó el servicio de reparto para atender la demanda de sus productos, lo que representó el uso de otros insumos y sus costos. En Tehuacán nuestra investigación encontró tres situaciones: 1) Empresas que ya contaban con su propio servicio de reparto y este era cobrado en la misma cuenta del producto vendido y así siguió durante la contingencia sanitaria. 2) Las contrataciones de personal dedicado exclusivamente a la entrega de productos a domicilio, cuyo salario fue absorbido por la empresa. 3) El empleo de empresas de reparto a domicilio, cuyo costo se agregaba a la cuenta del cliente. Es fundamental resaltar que estas empresas nacieron en el contexto de la pandemia, es de-

8. MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS Y EMPRESAS DE TEHUACÁN

cir, se generó la oferta de servicios de reparto de forma importante; estos servicios se componen de un repartidor que tiene una motocicleta y que se relaciona con diferentes tipos de negocios para llevar sus productos con los clientes a quienes les cobra la entrega.

d. Modificaciones a la situación de los trabajadores

En la ciudad de Tehuacán, como en otros lugares, una estrategia que sirvió para mantener a los negocios durante los meses de cierre, fue implementar cambios en la fuerza de trabajo. En nuestra investigación se apreciaron dos tácticas: 1) prescindir del número de trabajadores habituales en los micro y pequeños negocios, lo que hizo presión en la dinámica socioeconómica, y 2) la más consciente de la situación general de las condiciones económicas: la reducción de salarios, para enfrentar la caída de las ventas y la existencia de los costos fijos.

e. Usar los ahorros para sobrevivir.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la caída de las ventas tal como ocurría antes de los contagios masivos, llevó a los propietarios a usar sus ahorros para: a) mantener las actividades, a pesar de que se percibe que las deudas siguen; b) los ahorros sirvieron para evitar el endeudamiento y así lograr mantener el margen de ganancias; y c) los ahorros ayudaron al negocio a seguir con las actividades a puertas cerradas al inicio de la pandemia, pero una vez que las autoridades permitieron abrir con aforo controlado, los costos de algunos insumos experimentaron un aumento de precios, por lo que los ahorros perdieron su capacidad de rescate.

f. En el caso de un endeudamiento, las fuentes fueron los préstamos familiares y las financieras locales.

Acerca de las deudas, es necesario mencionar que los micro empresarios perciben dos cosas: 1) las deudas que son adquiridas con familiares y amigos, no las perciben como obligaciones a futuro; esto se entienden como apoyos, aunque tengan que pagarlas en algún momento; y 2) son deudas aquellas que se contratan con personas ajenas a su entorno inmediato, mismas que se consideran como una obligación y que serán re-

dimidas mediante la existencia de un contrato. Esto explica por qué en muchas de las respuestas, los entrevistados mencionan no haber adquirido deudas y menos haberlas acumulado y que debido a estas acciones, lograron mantener los negocios. Se tiene documentado que pocos micro y pequeños negocios utilizan los servicios financieros. La gran mayoría prefiere evitar hacer tratos con los bancos comerciales u otros intermediarios financieros, como parte de la cultura financiera del lugar (Rodríguez et al., 2021). Sin embargo, hay un caso como el negocio de pizzas que se vio en la necesidad de adquirir un préstamo con un banco comercial de capital británico; y un negocio de comida, en el que el encargado del lugar explicó cómo se endeudó el propietario con múltiples acreedores, entre ellos una financiera local, conocidos y un banco comercial, como se puede leer en el siguiente fragmento de una entrevista:

Los principales [acreedores] fueron un Banco y una financiera [quienes le otorgaron préstamos] a meses con un [tipo] de interés elevado, pero eso fue lo que le ayudó a liquidar algunas deudas que tenía pendientes para no perder el negocio y también hubo algunos [otras personas] que le prestaron ya de manera [directa] porque eran amigos de él (Entrevista 6).

CONVERSANDO CON LAS AUTORIDADES

Por último, para la pregunta: Si estuviera conversando con el gobernador y con el presidente de México, ¿qué les diría y qué les pediría? El análisis del texto que presentamos abajo muestra que las cinco palabras más frecuentes empleadas por los entrevistados son: persona, apoyo, creo, mejor, empresa (ver Figura 1). Lo anterior, refleja de forma general que, si los entrevistados pudieran conversar con el gobernador y con el presidente estos solicitarían más apoyo para sus empresas, particularmente: apoyo para capacitación, ayuda económica y disminución en el pago de impuestos.

que yo les pediría... sería que (los políticos) dejaran de ser corruptos y que se garantizara una cultura legal en México” (Entrevista 9).

El propietario de una escuela de música, manifiesta no necesitar apoyos del gobierno, sin embargo, menciona que se solidariza con aquellos que tuvieron que cerrar sus negocios y que buscan apoyos para regresar a hacer actividades comerciales:

Pero pues yo diría que se les facilite a los que realmente se han acercado a ellos y que consideren darles apoyo, pues ya que no ha sido tan fácil sobrevivir con el propio negocio [ya que tienes que] aportar todos tus ingresos [y] capital para crecer en esta pandemia. Hubo mucha gente que de plano no tuvo ventas, cerraron; y [hay] otros que quieren crecer, volver a abrir y, pues buscan apoyos o más programas de ayuda (Entrevista 12).

La comercializadora de granos y abarrotes opina que se les apoye con la reducción de impuestos y el costo de algún insumo: “Le pediría al gobernador o al presidente que baje los impuestos y que baje la gasolina” (Entrevista 14). Finalmente se muestra la opinión del empresario que posee la estética de belleza, quien manifiesta que la seguridad es importante para la operación del negocio y que su petición a las autoridades es lograr mecanismos efectivos de prevención de actividades ilícitas: “Mayor seguridad, ya que afuera del local no hay ningún policía o vigilante, que esté al tanto de lo que está pasando” (Entrevista 15).

RECOMENDACIONES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

De acuerdo con la información obtenida de los entrevistados, se puede mencionar que las recomendaciones de políticas públicas se pueden enumerar en:

1. Apoyos monetarios, gestión política y estratégica de asuntos públicos que permita cuantificar el tamaño y organización de las micro y pequeñas empresas, para así determinar sus necesidades y su funcionamiento dentro del marco legal y orientar su crecimiento.
2. Una política de asesoría y consulta pública para orientar a los micro y pequeños empresarios acerca de las relaciones laborales y acceso a prestaciones básicas por ley y sus deberes tributarios de acuerdo con sus capacidades de crecimiento y desempeño.

8. MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS Y EMPRESAS DE TEHUACÁN

3. Solución a problemas públicos tales como el control al desempeño de las autoridades en términos de corrupción y malas prácticas, pues en el caso de México 48.6% de los actos en los que los empresarios incurren en corrupción se relacionan con la obtención o renovación de licencias para la realización de alguna actividad empresarial (Peña et al., 2019).
4. La creación de mecanismos institucionales eficientes que provean de seguridad y protección en las actividades de los micro negocios ante hechos delictivos.
5. Los comentarios de los micro y pequeños empresarios evidencian el surgimiento de un problema de inflación en los precios, por lo que una recomendación a las autoridades en materia económica es establecer los mecanismos de control y vigilancia para contener aumentos de los precios tanto de productos básicos como de otros que sirven de insumos. Que la política económica del gobierno estatal tenga una relación estrecha con aquella del gobierno federal para lograr un entorno económico de estabilidad que soporte a las estrategias de arquitectura organizacional de las micro y pequeñas empresas hacia un crecimiento constante.

CONCLUSIONES

SOBRE LOS RESULTADOS EN LA REGIÓN

Los resultados han expuesto que las micro y pequeñas empresas de la ciudad experimentaron diversas conductas, desde mantenerse en el mercado, hasta aquellos que decidieron hacer el cierre del negocio en el lugar para buscar otros mercados. En el caso de las MyPES que mantuvieron sus actividades aún con la orden de parar, esto se debió fundamentalmente a que su actividad es la venta de bienes de consumo básico, lo que explica que la venta de sus productos decayó, pero su demanda se mantuvo, particularmente los negocios que venden productos alimenticios.

Las MyPES de servicios, aquellos que brindan un bien normal, lograron mantenerse, cerrando y luego haciendo una apertura; sin embargo, los bienes como educación, artes y cuidado personal, fueron quienes sufrieron en mayor medida al acatar las medidas de contención sanitaria y

debido a una drástica caída en el consumo de sus servicios. Por los comentarios vertidos de los empresarios, se observa una preocupación recurrente al respecto del aumento de los precios de insumos y bienes finales. El presente estudio expone un problema de carácter macroeconómico que se ha manifestado una vez que las medidas de contingencia sanitaria se replegaron y que es necesario que las autoridades se pongan en alerta, para evitar la inestabilidad económica general.

APORTE DEL ESTUDIO EN EL ANÁLISIS DE LAS MYPES

El presente estudio complementa claramente, los realizados con anterioridad, los cuales se redactaron desde la metodología del análisis cuantitativo; este estudio demuestra su relevancia por ser un estudio que contiene una metodología de recolección de información cualitativa. La parte más valiosa del estudio cualitativo estriba en las entrevistas, que permitieron escuchar a los micro y pequeños empresarios (hombres y mujeres) y percibir sus sentimientos del sufrimiento que experimentaron durante la pandemia; así, también se puede percibir la satisfacción de aquellos que lograron mantener sus negocios y que lograron exhibir su autoconcepto de liderazgo y aprendizaje ante un evento que hasta antes del año 2020 era sólo conocido por las narrativas históricas.

APORTE PARA LA ORIENTACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Las narrativas económicas, asociadas a la arquitectura organizacional de las MyPES permiten entender la necesidad que tienen los empresarios de apoyos, sobre todo para la compra de insumos y contratación de personal; en la reducción de impuestos y los apoyos institucionales de seguridad en los inmuebles que ocupan, en el combate a la corrupción y su petición de un gobierno sensible a las necesidades empresariales. La Pandemia sorprendió a autoridades como a empresarios, por lo que el aprendizaje que lograron todos los agentes económicos y tomadores de decisiones económicas, establecerán mejores estrategias de actuación para sortear futuros eventos económicos y sociales.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA ESTUDIOS FUTUROS

Las áreas que este estudio permite sugerir como perspectivas son, en el tono de la investigación cualitativa, los sentimientos de los micro y pequeños empresarios al respecto de su percepción de la satisfacción de sus negocios; la competencia industrial en el mercado donde tiene sus operaciones; el uso y desuso de la tecnología y las relaciones que exhiben con los gobiernos municipal y estatal. Las entrevistas que aborden estos aspectos podrían mejorar la correcta instrumentación de políticas públicas orientadas en el crecimiento empresarial, la profesionalización de los propietarios y aspectos sensibles tales como la reputación del negocio y la imagen que proyecta en su entorno. La construcción de buenas arquitecturas organizacionales, conlleva a la generación del valor de la empresa y una vez entendido esto, la búsqueda de ventajas competitivas empresariales podría llevar al crecimiento económico y social de Tehuacán y su región.

REFERENCIAS

- Aguilar, O. C., Chuc, F. de A., Peña, N. B., & Posada, R. (2021). *Las MyPES de latinoamérica ante la pandemia de COVID: Resultados de investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (1a ed.). iQuatro Editores.
- Alemán, S. B. (2021). Análisis de sentimientos para Twitter con Vader y TextBlob. *REVISTA ODIGOS*, 2(3), 9–25. <https://doi.org/10.35290/ro.v2n3.2021.494>
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmeman, J. L. (2005). *Economía empresarial y Arquitectura Organizacional* (3a ed.). McGraw-Hill Education.
- Carrasco, J. L. (1993). Las siete regiones de Puebla. *Gaceta Mexicana de Administración Pública Estatal y Municipal*, 1(42), Article 42. <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/gaceta-mexicana/article/view/24839>
- Delgado, A. (2018). *Potencial Tecnológico de las Micro y Pequeñas Empresas Latinoamericanas a partir del Análisis Sistémico* (1a ed.). Fontamara Editores.
- Demšar, J., Curk, T., Erjavec, A., Gorup, Č., Hočevár, T., Milutinovič, M., Možina, M., Polajnar, M., Toplak, M., Starič, A., Štajdohar, M., Umek,

- L., Žagar, L., Žbontar, J., Žitnik, M., & Zupan, B. (2013). Orange: Data mining toolbox in python. *The Journal of Machine Learning Research*, 14(1), 2349–2353.
- García, D. O. (2021). Determinación de factores que inciden en la decisión de emprender un micronegocio en México. *Vinculatégica*, 7(1). <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-109>
- Gobierno de Puebla. (2019). *Desarrollo Regional Estratégico. Región 13— Tehuacán. Instrumentos Derivados del Plan Estatal de Desarrollo 2019-2024*. https://planeader.puebla.gob.mx/pdf/ProgramasRegionales2020/0_ProRegionales%2013%20Tehuac%C3%A1n.pdf
- Hernández, J. C., Vázquez, R. C., Juárez, S., & Rodríguez, C. (2019). El efecto de la corrupción en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Caso: Ajalpan, Altpexi, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla, México. En *El efecto de la corrupción en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas* (1a ed., pp. 47–58). Fontamara Editores.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (s/f). *Directorio Nacional de Unidades Económicas. DENUE*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Mascarúa, M. A., Juárez, S., Colmenares, E., & Flores, I. (2016). Análisis sistémico de las Mype en Tehuacán, Puebla. En *Análisis Sistémico de la micro y pequeña empresa en México* (1a ed., pp. 570–581). Pearson Educación.
- Mascarúa, M. A., & Orea, S. (2020). Narrativa Económica, Expectativas y Tendencias Digitales de las Pequeñas empresas ante la Contingencia Sanitaria en Tehuacán. *Ideas Concyteg*, 15(280), 5–15.
- Peña, N. B., Posada, R., Aguilar, O. C., & Silva, B. (Eds.). (2019). *El efecto de la corrupción en las estrategias de gestión de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Tomo II* (1a ed.). Fontamara Editores.
- Pico, L. M., & Coello, R. R. (2017). Relación entre el ciclo de vida de las Pymes en redes sociales y el emprendimiento en la ciudad de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(5), 125–136. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n5.2017.233>
- Posada, R., Aguilar, O. C., & Peña, N. B. (Eds.). (2016). *Análisis Sistémico de la micro y pequeña empresa en México* (1a ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, C., Mascarúa, M. A., & Ruíz, A. B. (2021). Caracterización de la cultura financiera en micro y pequeñas empresas de los municipios

- de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán, Tehuacán, Estado de Puebla, México. En *Cultura financiera en la micro y pequeñas empresas de Latinoamérica. Tomo II* (1a ed., pp. 18–25). McGraw-Hill Education.
- Ruíz, A. B., Juárez, S., Rodríguez, C., & Hernández, J. C. (2021). Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas de Altepexi, Ajalpan, Santiago Miahuatlán y Tehuacán, Puebla. En *Innovación e industria 4.0 en las micro y pequeñas empresas en América Latina. Resultados de investigación en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas. Tomo II* (1a ed., p. 300). McGraw-Hill Education.
- Shiller, R. J. (2020). Popular economic narratives advancing the longest U.S. expansion 2009–2019. *Journal of Policy Modeling*, 42(4), 791–798. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2020.03.005>
- Taxis, M., Ramírez, M., & Aguilar Barceló, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, 61(3), 551–567. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA TOMADORES DE DECISIONES

MARÍA DE LOURDES ROSAS-LÓPEZ¹

DANIA PAULINA OSORIO CALVO²

El objetivo de este estudio fue conocer en las MIPyMES del Estado de Puebla el impacto de las medidas sanitarias por COVID-19 a 19 meses de su implementación, a través del estudio de casos con representatividad intencional regional, por sector de actividad predominante en el Estado de Puebla y tamaño, para registrar sus estrategias de adaptación, sus requerimientos y sus áreas de oportunidad, de forma que pudiéramos obtener las mejores experiencias que sirvan al sector de las MIPyMES y recomendaciones de políticas económicas para el gobierno del Estado de Puebla. Para dar respuesta al objetivo general, nuestra investigación estableció tres objetivos específicos a los que daremos respuesta a continuación.

El primer objetivo específico se propuso conocer desde las experiencias de los dueños, gerentes, administradores o encargados de las unidades económicas estudiadas, los problemas que vivieron durante la pandemia y las estrategias que implementaron para hacerles frente. Los resultados fueron los siguientes: Las caídas de los ingresos y ventas tuvieron dos periodos: de marzo de 2020 hasta mayo en algunos casos y en otros hasta agosto de ese año; y los primeros tres meses de 2021, que en algunos casos este periodo se extendió a seis meses; el crecimiento de los ingresos se

1 Profesora Investigadora del Decanato de Ciencias Humanas y Sociales, de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Autor de correspondencia: mariadelourdes.rosas01@upaep.mx.

2 Licenciada en Ciencias Políticas, egresada de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

registra en agosto de 2021, cuando las escuelas abren sus inmuebles para regresar a clases presenciales. Las caídas de las ventas se reportaron en un rango de 40 a 90%, aunque regionalmente, Atlixco e Izúcar de Matamoros y la Mixteca, indicaron mayor derrumbe. Las unidades económicas con mayor afectación fueron las de la industria hotelera y las que dependían de esta industria y de las actividades escolares, así como las que se orientaban a la oferta de bienes y servicios no esenciales y artesanales.

El desabasto fue otro problema generalizado, sobre todo experimentado por las unidades económicas que empleaban insumos de importación, debido a la interrupción de la cadena de suministros, situación que se vivió de forma global. Nuestro trabajo encontró que las MIPYMES recurrieron a la búsqueda de proveedores alternos, incluso las que no empleaban productos de importación; también sustituyeron con productos de menor calidad, para subsanar este problema. Tanto el incremento del costo de producción, como el detrimento de la calidad de los productos, fue asumido por las mismas unidades económicas y por los clientes. A 19 meses del inicio del anuncio de las medidas sanitarias, solo presentaban problemas para el abasto quienes utilizaban productos de importación. La escasez de productos de bioseguridad como cubrebocas, lentes protectores, gel alcoholado y caretas, necesarios para el trabajo, provocaron el incremento de los precios de estos artículos, situación que incidió en mayor gasto para las unidades económicas y para los trabajadores, pues no en todos los comercios y empresas estos productos eran proporcionados totalmente por los dueños, sino que la responsabilidad de su adquisición era compartida con los colaboradores.

Con respecto a los apoyos recibidos, de las 110 unidades económicas incluidas, solo 8 recibieron apoyos gubernamentales en forma de préstamos. Las MIPYMES esperaban otro tipo de apoyos como exenciones de impuestos o diferimiento del pago de los mismos. Con respecto a los cuales solo hubo apoyos menores: 1) la exención de los impuestos estatales sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal, del ejercicio fiscal 2020, en dos modalidades: a) liberando del 100% del impuesto a las unidades económicas de tamaño micro, de abril a diciembre y del 50% a las empresas y comercios que contaran en su nómina de 11 a 50 trabajadores, solo de abril a septiembre; y b) eximiendo del pago del 100% de recargos y actualización del impuesto que debían enterar las empresas que empleaban a más de 50 trabajadores en abril, mayo y junio de 2020

y cuyas declaraciones tenían que presentar en julio, agosto y septiembre del mismo año; 2) la eliminación del 100% del pago del Impuesto sobre Servicios de Hospedaje en el periodo comprendido de abril a diciembre de 2020; y 3) la exención del 100% del pago del Impuesto sobre la Realización de Juegos con Apuestas y Sorteos en el periodo comprendido de abril a diciembre de 2020.

Las MIPyMES esperaban además apoyos en pago de servicios como luz y agua, así como en el pago del impuesto predial, los cuales no tuvieron. Debemos señalar algunas excepciones: en la región Sierra Nororiental, las unidades económicas refirieron que los gobiernos municipales los apoyaron con pagos flexibles para el impuesto predial y el agua. Además, en el municipio de Atlixco (de la zona Atlixco e Izúcar de Matamoros) los comercios y empresas, consideraron como apoyo el hecho de que el organismo operador del servicio de agua no les cortara el suministro de agua por adeudo. En cambio, 9 de cada 10 MIPyMES se beneficiaron de descuentos de la renta en el inmueble donde laboran; situación que es considerada por los dueños de las unidades económicas como un importante apoyo desde la iniciativa privada.

Es importante destacar que los proveedores de los comercios y empresas, quienes ya les daban créditos desde antes del anuncio de las medidas sanitarias, continuaron otorgándoselos y se los incrementaron. Las unidades económicas respondieron positivamente y cumplieron con sus pagos; fortaleciéndose los vínculos comerciales que ya existían. Nos interesa destacar la presencia de este capital social expresado en la cooperación y confianza para dar créditos y las normas de obligaciones, de compromiso de pago que se pudieron observar en el interior de la estructura de intercambios comerciales de las MIPyMES y sus proveedores (Bourdieu, 2019; Fukuyama, 2001; Putnam et al., 1993).

Es importante señalar cómo vimos la presencia de los tipos de capital social que señalan Szreter y Woolcock (2004): pudimos apreciar la operación de dos tipos de capital social, el llamado “bonding”, que se produce entre individuos con características similares, dada una identidad social compartida y que en nuestro trabajo lo ubicamos en la población que acató las normas del autocuidado y del confinamiento; y el conocido como “bridging”, que es el que se genera entre personas que se saben no semejantes sociodemográficamente o en identidad social, que lo identificamos entre MIPyMES y sus proveedores o sus arrendadores. Pero observamos

escasamente el tercer tipo, “linking”, que nace en las relaciones asimétricas de poder, entre instituciones o gobiernos y MIPyMES. Según, Pitas y Colin (2020) estos tres tipos de capital social se requieren durante las pandemias, particularmente “linking” se precisa para la gobernanza económica en el ámbito de las MIPyMES durante los tiempos más críticos y la recuperación; no obstante, no se producirá si los ciudadanos sienten que los gobiernos no atienden sus necesidades y que no respetan su aporte a la economía, su innovación y su resiliencia.

Las unidades económicas tuvieron dificultades para pagar sueldos, aunque para las de tamaño micro este problema es una regularidad. Las estrategias que emplearon para enfrentarlo vinculan los cierres ordenados por el gobierno federal y estatal; los paros técnicos; la reducción de días laborados y de horarios para disminuir los salarios; incluso hubo micro comercios que solo pudieron pagar a sus trabajadores en dos o tres emisiones y otros más, en especie. A 19 meses del anuncio de las medidas sanitarias, la situación de las unidades económicas respecto al número de empleados era la siguiente: 1 de cada 3 conservaba el mismo número con el que contaba; 1 de cada 5, lo había incrementado; y 1 de cada 4, había perdido empleados. Dos regiones registran el mayor despido de empleados en los momentos económicamente más problemáticos: la “Mixteca” (50%) y “Atlixco e Izúcar de Matamoros” (60%).

Los cierres, paros técnicos, la reducción de días laborados y de horarios, también contribuyeron a evitar y disminuir los contagios del virus; a cuyo efecto se unió la reestructuración de horarios, para establecer distanciamiento físico entre los colaboradores. No encontramos decesos de los mismos, pero sí contagios en los cuales se decidió que el trabajador se aislara y la empresa o comercio lo apoyara con medicamentos en los casos en los que los empleados no contaron con seguro médico. De hecho, los peores momentos reportados por las MIPyMES fueron aquellos en los que se contagiaron los dueños o colaboradores. Esta realidad de contagios no fue alta, no obstante, en la región de Atlixco e Izúcar de Matamoros fue reportada por 40% de las unidades económicas de nuestro trabajo. Las empresas manufactureras y los hoteles de tamaño medio en Puebla, realizaron cierres y paros técnicos que les permitieron continuar trabajando dando mantenimiento a sus instalaciones, implementando turnos para procurar el distanciamiento físico entre los empleados y reduciendo las jornadas de los mismos.

Es importante señalar que los cierres establecidos por el gobierno federal y estatal solo se observaron a nivel general en 15% de las unidades económicas, en la ciudad capital del Estado, en las localidades cabeceras de los municipios más grandes de las regiones y en las empresas de tamaño medio, debido a la vigilancia destinada a estas zonas y unidades económicas. Incluso, encontramos reportes de cierres por periodos muy cortos, de 2 días, por ejemplo. Aunque también hubo cierres muy largos, de varios meses, por temor a los contagios; que después lamentaron las unidades económicas por la dificultad para recuperar sus ventas e ingresos cuando reabrieron. En las regiones de “Atlixco e Izúcar de Matamoros” y “Mixteca” se establecieron “Días solidarios”, que consistían en el cierre de los comercios uno o dos días a la semana. Finalmente, hubo unidades económicas que nunca cerraron (algunas, teniendo que laborar ocultándose de las autoridades locales), porque su sobrevivencia está fuertemente vinculada a la venta diaria.

Ante la carencia de efectivo, las unidades económicas no contrajeron deudas bancarias, pero recurrieron a los ahorros, a los préstamos familiares, a los créditos de proveedores con quienes habitualmente operaban antes de la pandemia y hasta a la venta del patrimonio de los dueños. Solo se reportan deudas en dos regiones: en la Mixteca, fundamentalmente a través del Programa Federal “Tandas para el Bienestar”, que se dirige a los grupos más vulnerables de México y proporciona créditos de 6,000.00, 10,000.00, 15,000.00 y 20,000.00; y en “Tehuacán y Sierra Negra”, con financieras locales. La mayoría de los entrevistados refirieron no conocer los apoyos gubernamentales a través de los que se obtienen préstamos –coincidiendo con la información obtenida en el Grupo Focal con representantes de organismos empresariales realizado en la región Angelópolis, reportado en este documento– y solo 1 o 2 de las MIPyMES incluidas en cada región indicaron haber solicitado un préstamo de este tipo. En el Estado de Puebla hubo muy escaso apoyo a las MIPyMES y los dueños de las unidades económicas esperaban mucho más, pues como señala Moreno (2021), globalmente se pudieron distinguir 350 programas desarrollados por 107 países que privilegiaron subsidios a la nómina, seguros de desempleo, exención de cuotas patronales, bonos para el sector informal, reestructura de deuda y programas de financiamiento.

Los principales problemas en las escuelas fueron: el desafío de llevar el proceso de enseñanza a distancia, situación que implicó incremento

de la carga de trabajo para los profesores, ya que tuvieron que elaborar materiales para tal propósito, aprender las tecnologías necesarias para su labor, adquirir equipo de cómputo, pagar internet, sostener la atención de los estudiantes e incidir en la asistencia de los mismos, incluso visitar las casas de ellos en localidades en las cuales ni las escuelas ni los estudiantes tenían la tecnología ni internet para la interacción a distancia, por lo que los profesores llevaban a sus estudiantes los cuadernillos que elaboraban con ejercicios para el aprendizaje.

El 17 de abril de 2020 se publicó un Acuerdo del Gobierno del Estado, el cual contenía una exhortación dirigida a los propietarios de escuelas particulares, en el que se hacían tres recomendaciones: 1) “no cobrar o condonar las cuotas y/o colegiaturas a quienes sean los que hagan frente al pago de éstas y hayan sido despedidos de sus trabajos y que sea legalmente comprobable dentro de la temporalidad de esta pandemia”; 2) “realizar el cobro al 75% (setenta y cinco por ciento) de los montos establecidos como colegiatura al inicio del ciclo escolar, evitando el cobro de cuotas especiales o extraordinarias, así como el de intereses o recargos”; y 3) poner en práctica “un Sistema de pagos diferido a quienes no puedan pagar las colegiaturas durante el tiempo que dura la pandemia” (Periódico Oficial del Estado de Puebla, 2020). Este Acuerdo fue recibido por los poblanos de la capital de tal forma que algunos padres de familia se negaban a pagar colegiaturas en el peor de los casos y en el mejor, a solicitar becas o incremento del porcentaje de becas para sus hijos. Así, cerraron escuelas de tamaño micro y de la población estudiantil de las mismas se beneficiaron otros colegios de tamaño pequeño y medio, que contaban con la tecnología, el capital humano y los recursos económicos para continuar operando, pues no cerraron completamente los inmuebles, ya que los padres de familia acudían a realizar trámites administrativos y a pedir información.

Regionalmente, la investigación incluyó escuelas no particulares, y es pertinente destacar que en la zona Sierra Nororiental se produjo deserción escolar porque los estudiantes tuvieron que colaborar con el ingreso de los hogares incorporándose al trabajo; y en la región Valle de Serdán, las escuelas experimentaron robos durante el tiempo que estuvieron cerradas, alumnos y padres enfermaron de COVID-19 y los estudiantes vivieron el fallecimiento de sus padres, además los alumnos, sufrieron robo de equipo de cómputo y electrónico en sus hogares, dejándolos sin herramientas para las clases en línea.

Las situaciones que produjeron mayores efectos negativos regionales son las siguientes: el estudio enfocado en las MyPES de Tehuacán indica que el crecimiento que estaban experimentando las microempresas y comercios nacidos antes de marzo de 2020 se frenó y en octubre de 2021, no se observaba crecimiento; también en Tehuacán llama la atención la pauperización durante el confinamiento, de las condiciones laborales de mujeres dedicadas al bordado de ropa típica, pues trasladaron a sus viviendas sus herramientas de trabajo y desde allí laboraron, sector que es tradicional en la zona. En la Mixteca resaltamos la estrategia de los dueños de las unidades económicas que tuvieron que buscar un empleo para contar con ingresos adicionales que impidieran la muerte de sus micro comercios. Nuestro estudio encuentra que las MIPyMES de esta zona fueron duramente golpeadas, no obstante destacamos la contribución de los beneficiados del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro, quienes laboraron sustituyendo a los empleados enfermos por COVID; también resaltamos el aporte económico a los comercios de tamaño micro que realizó el Programa Tandas para el Bienestar.

Cuando se realizaron las entrevistas, a 19 meses del anuncio de las medidas sanitarias, el principal problema referido por las MIPyMES es la inflación, experimentada por el incremento de los insumos y todos los pagos que deben realizar las unidades económicas para continuar laborando. Esta es su mayor preocupación y piden la intervención del gobierno para detenerla con un plan estratégico que permee a toda la nación.

Hubo estrategias compartidas por las unidades económicas, a las que podemos llamar implementación de planes de emergencia (Díaz, 2022) que fueron el empleo de internet, redes sociales, aplicaciones y sitios web para la publicidad, oferta y venta de sus productos; las entregas a domicilio; la introducción de tecnología, adquiriendo equipo o incrementando la existencia de equipo de cómputo o electrónico. También es importante indicar que nuestro estudio encuentra la diversificación en la venta y manufactura de productos, destacando los productos de bioseguridad, los necesarios para el trabajo desde casa y los servicios vía remota. Esto implicó reestructurar procesos y el diálogo y la negociación con los colaboradores. En términos de Caballero y Santoyo (2019), la adaptación al contexto es adaptación de un modelo de negocio, pues se realiza considerando los requerimientos y necesidades de los clientes y la introducción de tecnologías.

En cuanto al segundo objetivo específico, nuestro trabajo encuentra que los factores vinculados a los tres tipos de comportamiento –crecer, mantenerse en el mercado o sobrevivir– de las MIPyMES desde marzo de 2020 hasta octubre de 2021, y las unidades económicas que los presentaron, son:

Como indicamos en el capítulo 1 de este trabajo, el comportamiento **crecimiento** de las MIPyMES de marzo de 2020 a octubre de 2021, se caracterizó porque las unidades económicas incrementaron ventas e ingresos y/o abrieron sucursales.

Los factores relacionados al crecimiento son:

- Ofrecer productos que satisfacían necesidades vinculadas a la pandemia, que se requerían para:
 - a. proteger contra el virus y realizar el trabajo en el área de la salud;
 - b. operar en las modalidades laborales y educativas desde casa;
 - c. y satisfacer las necesidades para permanecer en casa durante el confinamiento.
- Realizar cierres y paros técnicos mínimos y solo cuando eran obligatorios.

Las unidades económicas que crecieron tienen estas características:

- Las dedicadas a la manufactura, orientadas al sector textil y que son exportadoras, de tamaño mediano.
- Las que ofrecieron productos de bioseguridad.
- Las que vendieron equipo de cómputo y sus insumos, más aún las que realizan estas ventas en línea.
- Las dedicadas a prestar servicios de educación que incorporaron tecnología, usaron internet para el trabajo y los profesores se adaptaron rápidamente a impartir clases en línea, de tamaño mediano.
- Las destinadas a la manufactura de alimentos y a la venta de alimentos no preparados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Las ocupadas en la venta de materiales para construcción, pues las personas al estar laborando en casa decidieron hacer reformas y dar mantenimiento a sus viviendas. Este tipo de unidades económicas detuvieron su crecimiento cuando las personas dejaron de trabajar en casa.
- Las funerarias.

El comportamiento mantenerse es definido en este documento como aquél que presentaron las MIPyMES que se enfocaron en garantizar salarios y en disminuir gastos variables y fijos.

Los factores que estuvieron vinculados al comportamiento “mantenerse” son:

- Ofrecer bienes y servicios no demandados por las condiciones de la pandemia, como los hoteles o las unidades económicas que vendían alimentos y bebidas preparados en el establecimiento. Estas últimas, tuvieron que implementar las entregas a domicilio, las cuales no les beneficiaron totalmente porque dichas entregas tuvieron un costo que tuvo que ser absorbido en parte por las unidades económicas.
- Carecer de los recursos para adaptarse a la satisfacción de las necesidades vinculadas a la pandemia, ya sea económicos o humanos.
- Realizar cierres y paros técnicos mínimos, solo cuando eran obligatorios.

Las unidades económicas que se mantuvieron se caracterizaron por presentar estos atributos:

- Las manufactureras, orientada al sector textil, de tamaño pequeño.
- Las que proporcionan hospedaje y las dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas. Es importante señalar que estas empresas y comercios reportaron en octubre de 2021 ya encontrarse en proceso de recuperación.

- Las educativas, con personal al que se le dificultó incorporar la tecnología y el uso de internet para realizar sus labores de enseñanza, de tamaño micro.
- Las que ofertan alimentos preparados con servicio a domicilio.
- Las gasolineras.

En nuestro trabajo el comportamiento **sobrevivir** se caracterizó por ganancias limitadas, con las que las unidades económicas tuvieron problemas para pagar sueldos, gastos fijos y a sus proveedores. En octubre de 2021, nuestro trabajo encontró que 50% de las unidades económicas que habían mostrado este comportamiento no habían podido iniciar el proceso de recuperación.

Los factores que estuvieron vinculados a la sobrevivencia son:

- Ofrecer productos no esenciales y artesanales.
- Parte importante de sus ingresos provino de los programas sociales del gobierno federal como las Tandas para el Bienestar –que están destinados a poblaciones con escasos recursos económicos– o de estrategias de los dueños para conseguir empleo de forma que su salario permitiera el pago de los gastos fijos de las unidades económicas.
- Las unidades económicas tuvieron que contar con colaboradores provenientes del Programa “Jóvenes construyendo el futuro”, ante la falta de empleados.
- Solicitaron préstamos del gobierno federal y estatal.

Qué unidades económicas sobrevivieron:

- De tamaño micro.
- MIPyMES cuyos ingresos dependían de la salida de casa de las personas.
- Comercios y empresas de cuyos productos ofertados se pudo prescindir.
- Las que dependían de insumos de importación que ellos compraban directamente al productor o comercializador.

Finalmente, como respuesta al objetivo específico tres, presentamos las recomendaciones a los gobiernos, así como a las instituciones que con-

vocan y representan a las MIPyMES, pues estas últimas también toman decisiones e influyen en las mismas. Estas propuestas incluyen un plan de apoyo durante las pandemias, con una doble vertiente: 1) de emergencia dirigido a las unidades económicas con mayores efectos negativos, y de impulso enfocado en los comercios y empresas que experimentan crecimiento en los peores periodos económicos de las crisis de las pandemias³; 2) un conjunto de acciones post tiempos críticos y una serie de acciones permanentes, las cuales describimos a continuación.

2.1 PLAN DE APOYO A LAS MIPYMES, QUE TENGA UNA VERTIENTE DE EMERGENCIA, UNA DE IMPULSO A LAS UNIDADES ECONÓMICAS DURANTE LAS PANDEMIAS Y OTRA GENERALIZADA:

2.1.1 EMERGENCIA. Este componente se dirigirá a las unidades económicas más afectadas durante los meses más críticos de las pandemias, enfocándose en las siguientes acciones:

- a. Existencia de cierres parciales supervisados para el sector automotriz y del turismo, para evitar la pérdida de más empleos, pues la realidad indicó que no hicieron cierres totales, impidiendo con esto mayores pérdidas regionales y en la entidad. Nos referimos, no solo a pérdida de empleos, sino que se evitó el deterioro de los inmuebles de las empresas.
- b. Apoyar las actividades más afectadas (comercio al por menor y servicios de alojamiento y preparación de alimentos y bebidas) con exenciones y reducciones fiscales mayores a las implementadas.
- c. Generar un plan subsidiario para los trabajadores con salario mínimo que completan su salario con propinas. Este plan puede basarse en transferencias directas.
- d. Internet gratis para las escuelas de tamaño micro y pequeño, así como para todos los estudiantes con escasos recursos económicos.

3 Esta propuesta es similar a la realizada para la región Angelópolis, pero incorpora los resultados estatales. Ese capítulo regional y esta última parte del libro comparten la autoría.

- e. Que se beque con transferencias económicas directas a los estudiantes cuyos padres de familia fallezcan.
- f. Que se apoye económicamente los hogares de los estudiantes cuyos padres perdieron el empleo, hasta que lo recuperen. Esta medida evitará la deserción escolar.
- g. Que se castigue ejemplarmente a quienes roben en los planteles escolares.
- h. Que los apoyos que genere el gobierno no se condicionen exclusivamente al mantenimiento del número de empleados, pues en tiempos críticos de la pandemia las unidades económicas tuvieron que despedir colaboradores y tomaron decisiones de despidos no vinculadas a la pandemia.
- i. Apoyos de los gobiernos a MIPyMES que muestren situación de sobrevivencia, con montos mayores a los que operaron (a través del programa “Tandas para el bienestar”, por ejemplo) y liquidables una vez se han superado los tiempos críticos del confinamiento.
- j. Que se reduzca el pago del impuesto predial y otros impuestos municipales, como las licencias de funcionamiento y de uso de suelo específico.
- k. Que se reduzca el pago por el servicio de agua y energía eléctrica.

2.1.2 IMPULSO. Esta vertiente se enfocará en las empresas que crecieron durante los meses más críticos de la pandemia. Las acciones que proponemos son las siguientes:

- a. Premiar a las MIPyMES que no despidieron empleados y/o no bajaron sueldos durante los meses más críticos de la pandemia, con incentivos fiscales tales como reducciones de pago de impuestos, más allá del impuesto sobre la nómina.
- b. Permitir cierres parciales supervisados, en lugar de cierres totales.

2.1.3 GENERALIZADA

- a. Que los gobiernos transmitan certeza del compromiso con las MIPyMES y las estrategias, planes y medidas para apoyarlas.

- Esta certeza debe comunicarse de manera permanente y permitir la retroalimentación desde el sector comercial y empresarial.
- b. Un plan de operación controlado para las unidades económicas que tomaron la decisión de cerrar totalmente por varios meses, afectándose a sí mismas e incidiendo en la interrupción de la cadena de suministros. Este plan debe garantizar la salud de los colaboradores ante todo y advertir periódicamente a las unidades económicas los riesgos del cierre continuado y las oportunidades que se vayan generando para la apertura. Nos parece indispensable estudiar a fondo este tipo de MIPyMES, pues las pandemias seguirán presentándose y debemos estar preparados.
 - c. Que se beneficie con reducción de impuestos, a las empresas proveedoras de las MIPyMES y a los arrendadores que redujeron los pagos de la renta a los arrendatarios durante los meses más críticos de la pandemia.
 - d. Implementar en mayor tiempo los programas que funcionaron tales como la exención del impuesto sobre la nómina y del hospedaje, considerando los tiempos más críticos de las pandemias.
 - e. Dar a conocer de manera masiva e intensiva los apoyos de créditos de los gobiernos.
 - f. La intervención gubernamental para controlar los precios de insumos necesarios para la producción de alimentos y productos para la salud.
 - g. Reconocer y premiar la contribución económica de las redes de solidaridad, que permitieron operar con niveles reducidos de despidos de colaboradores, con créditos de proveedores e incremento de los créditos habituales, con reducciones en la renta por inmuebles, con programas de pagos de deudas entre empresas, con contención de incremento de precios. Estas redes de solidaridad fortalecieron a los empresarios, como grupo y frente a la adversidad, enlazando a las unidades económicas, a los proveedores, a los colaboradores, a los arrendatarios y arrendadores, a las empresas que se vinculan a ellas en distintos tipos de actividades económicas y a sus familias.

2.2 ACCIONES POST TIEMPOS CRÍTICOS, las cuales deben implementarse apenas pasen los meses más difíciles de las pandemias, de forma que se pueda ayudar a las MIPyMES a transitar en los meses restantes, con mejores resultados. Proponemos:

- a) Apoyar a las unidades económicas para que los cambios que introdujeron sean cada vez más eficientes durante el tiempo que aún persista la pandemia y posteriormente. Sugerimos estudiar estos cambios para incrementar su eficiencia y comunicar este saber a las MIPyMES.
- b) Generar un esquema de apoyo para las empresas que crecieron y plantean continuar con su expansión, que incluya las nuevas estrategias aprendidas y la resiliencia desarrollada.
- c) Apoyar la investigación sobre la eficiencia de las MIPyMES, para lo cual sugerimos de forma relevante la investigación enfocada en el capital social.
- d) Reducir las comisiones que cobran los bancos comerciales a las MIPyMES por aceptar pagos con tarjetas bancarias en México.
- e) Reducir las altas tasas de interés de los préstamos bancarios, pues los préstamos a pequeñas y medianas empresas son más caros en México que en el 91% de los países con los que se cuenta con información (Organization for Economic Cooperation and Development [OECD], 2017).
- f) Vincular a las cámaras de comercio regionales y las MIPyMES, para que los organismos puedan transmitir información, proporcionar capacitación, fungir como órgano que representa a las unidades económicas, apoya y es voz regional para comunicar los intereses de las unidades económicas.
- g) Implementar políticas para reactivaciones económicas regionales, que generen certidumbre y estabilidad, basándose en la comunicación entre gobiernos y MIPyMES.
- h) Controlar la inflación.
- i) Reconocer el valor de los logros de las MIPyMES, durante los meses más complicados de las pandemias.

2.3 ACCIONES PERMANENTES. Consideradas como un conjunto de medidas que deben implementarse de forma continua, algunas de las cuales ya

existen, pero adquieren singularidades derivadas de la experiencia de la pandemia por COVID-19.

- a. Reestructurar la cadena de suministro para contar con redes de proveedores sustitutos y generar la oferta de proveedores locales, así como poner a la disposición pública los catálogos de los miembros de estas redes.
- b. Fomentar la cultura de la asociación para impulsar la evolución de micro a pequeñas y a medianas empresas y comercios.
- c. Impulsar la cultura empresarial en mujeres, ya que en nuestro estudio, solo 1 de cada 3 entrevistados es mujer; coincidiendo con la información de INEGI (2021) al señalar que en México 36.6% de las MIPyMES están dirigidas por mujeres.
- d. Incrementar el número de programas para proporcionar el capital inicial, total o parcial.
- e. Generar y mantener un fondo de ahorro para las MIPyMES como respaldo económico frente a situaciones críticas como la provocada por la pandemia por COVID-19.
- f. Continuar con los programas de apoyo permanente con el impulso de la incorporación de mejor tecnología, uso de internet, sostenibilidad y crecimiento de las MIPyMES, y la introducción y consolidación de la vocación exportadora.
- g. Comunicación eficiente de los apoyos y las reglas de operación, pues los dueños de las unidades económicas de menor tamaño no suelen enterarse de su existencia.
- h. Capacitación a las empresas que requieren cómo hacer eficientes sus procesos de toma de decisión basados en los miembros de la familia.
- i. Seguridad y protección a las MIPyMES en el contexto de delincuencia que vive México.
- j. Profesionalización de las empresas en formación financiera (que permita, entre otras cosas, considerar la deuda como un instrumento de apalancamiento financiero), capacidad de respuesta ante situaciones globales y conocimientos de dirección y administración. Además de vinculación con el sector financiero que se evidencie no solo en capacitaciones sino en acercamiento concreto.

- k. Mayor inclusión financiera a las MIPyMES con apoyo del gobierno como aval, de forma que disminuya la desconfianza del sector financiero en las unidades económicas y que permita a estas, acudir a aquel.
- l. Generar una logística permanente para la aplicación masiva de las vacunas y planes que vinculen el mantenimiento de la salud física y mental de todos los colaboradores de los comercios y empresas.
- m. Basar las políticas económicas dirigidas a las MIPyMES en una reconversión industrial, sustentada en un modelo de crecimiento económico, en el que la capacitación del empresariado tenga una visión de mayor profesionalismo administrativo y de los negocios, así como la inversión del empresario en el crecimiento nacional.
- n. Que el sistema educativo tenga un repositorio digital actualizado de materiales para la enseñanza, disponible para todas las escuelas.

Nuestro trabajo es un esfuerzo colectivo, que muestra la necesidad de generar análisis de investigación que integren equipos regionales, cada vez con mayor profesionalización. Para lo cual se requiere el apoyo de las instituciones académicas y gubernamentales, en forma de inversión en el capital humano que se encuentra laborando y en las nuevas generaciones de expertos en las unidades económicas estudiadas, así como el financiamiento a los proyectos que buscan contribuir al crecimiento en las regiones y desde las mismas, al desarrollo de la entidad poblana. La disposición generosa de los entrevistados para contribuir a esta investigación, es muestra de que los dueños de las MIPyMES desean ser partícipes de las medidas, programas y políticas que los incluyan en Puebla y en México y de su compromiso con la vida y el crecimiento de sus comercios y empresas.

REFERENCIAS

- Bourdieu, P. (2019). *Curso de Sociología General 1. Conceptos Fundamentales* (E. Martínez, Trad.). Siglo Veintiuno Editores.
- Caballero, M. A., & Santoyo, V. H. (2019). *Agronegocios. Desafíos, estrategias y modelos de negocio* (1a ed.). Universidad Autónoma Chapingo.

- Díaz, E. C. (2022). Estudio de los efectos de la pandemia del COVID 19 en la situación financiera de las MiPymes del departamento del Atlántico-Colombia con el fin de identificar estrategias de marketing digital que ayuden a potenciar su reactivación. En *Industria 4.0 y sociedad del conocimiento*. Corporación Centro Internacional de Marketing Territorial para la Educación y el Desarrollo. <https://editorialcimted.com/wp-content/uploads/2022/02/Industria-4.0-y-sociedad-del-conocimiento.pdf>
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/713701144>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2021). *Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas 2021, 3a ronda*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/726>
- Moreno, R. (2021). La micro, pequeña y mediana empresa en México frente al COVID. 19. Realidades y retos. En V. M. Castillo, M. I. Arreola, & E. P. Ortiz (Eds.), *Y después de la pandemia ¿Qué con la Academia?* (pp. 198–207). Editorial Universitaria de la Universidad de Guadalajara. https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Gonzalez-Arruti/publication/359068664_El_Derecho_internacional_y_las_acciones_de_los_Estados_con_relacion_a_la_crisis_sanitaria_por_el_COVID-19/links/6226556197401151d204b0ea/El-Derecho-internacional-y-las-acciones-de-los-Estados-con-relacion-a-la-crisis-sanitaria-por-el-COVID-19.pdf#page=199
- Organization for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD Statistics*. Organization for Economic Co-operation and Development. <https://stats.oecd.org/>
- Periódico Oficial del Estado de Puebla. (2020, abril 17). Acuerdo del Ejecutivo del Estado, por el que exhorta a personas físicas o morales que sean propietarios de escuelas en el Estado de Puebla, a que, respecto del cobro de observen las determinantes que se especifican en los tres puntos resolutivos del presente Acuerdo. *Gobierno Constitucional del Estado de Puebla*. https://periodicooficial.puebla.gob.mx/media/k2/attachments/T_6_17042020_C_1.pdf
- Pitas, N., & Ehmer, C. (2020). Social Capital in the Response to COVID-19. *American Journal of Health Promotion*, 34(8), 942–944. <https://doi.org/10.1177/0890117120924531>

- Putnam, R. D., Leonardi, R., & Nonetti, R. Y. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt7s8r7>
- Szreter, S., & Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International Journal of Epidemiology*, 33(4), 650–667. <https://doi.org/10.1093/ije/dyh013>

*El impacto de las medidas sanitarias por COVID-19
en las MIPyMES del Estado de Puebla*
se terminó de imprimir en los talleres tipográficos de
LAMBDA Editorial en diciembre de 2023
ubicados en Av. Pirineos 250, int. 102, Santa Cruz Atoyac,
Alcaldía Benito Juárez, Ciudad de México, CP. 03310.
Tel. y WhatsApp (+55) 5636453422