

## Estrategias de las MiPymes para lograr la permanencia ante la crisis generada por el Covid-19: El caso de un Microempresario de la industria de la tortilla en Acapulco, Guerrero.

### Strategies of MiPymes to achieve permanence in the face of the crisis generated by Covid-19: The case of a Microentrepreneur in the tortilla industry in Acapulco, Guerrero.

*Irma A. Méndez-Castrejón<sup>a</sup>, Yanira Gallardo-Moreno<sup>b</sup>, Evelyn J. Zavaleta-Carbajal<sup>c</sup>*

#### Abstract:

The Covid-19 crisis is a benchmark in various social fields, especially for the business sector, as is the case of MSMEs that had operated for years under the same production and marketing processes and had to renew themselves by making relevant adjustments to function and survive the crisis.

This is a research based on a cross-sectional descriptive methodology on a fundamental sector in Mexican society such as tortilla factories, an industry on which several families in Acapulco depend, and on which there is a high demand for being the tortilla, the basic food in any home. In this the strategies implemented by tortilla entrepreneurs to keep their businesses afloat are exposed.

#### Keywords:

MSMEs, Strategies, Competitiveness, Commercialization, COVID-19

#### Resumen:

La crisis por Covid-19 es un referente en diversos ámbitos sociales, sobre todo para el giro comercial, como es el caso de las MiPymes que habían funcionado por años bajo los mismos procesos de producción y comercialización y tuvieron que renovarse para hacer las adecuaciones pertinentes para funcionar y sobrevivir a la crisis.

Esta es una investigación basada en una metodología descriptiva transversal sobre un sector fundamental en la sociedad mexicana como son las tortillerías, industria de la cual dependen varias familias en Acapulco, y de la que se tiene alta demanda por ser la tortilla, base de la alimentación en cualquier hogar. En este, se exponen las estrategias implementadas por los empresarios tortilleros para mantener sus negocios a flote.

#### Palabras Clave:

Mipymes, Estrategias, Competitividad, Comercialización, COVID-19

#### Introducción

Las MiPymes en el mundo, tienen una especial importancia en el desarrollo económico de cada país,

representan entre el 80 % y 90 % del total de las empresas; y son las que proporcionan mayor cantidad de empleo y generan más riqueza. [1].

a Autor de Correspondencia, Licenciatura en administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero, <https://orcid.org/0000-0003-4880-0181>, Email: [imendezc@uagrovirtual.mx](mailto:imendezc@uagrovirtual.mx)

b Licenciatura en administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero., <https://orcid.org/0000-0002-4785-5247>, Email: [ygallardom@uagrovirtual.mx](mailto:ygallardom@uagrovirtual.mx)

c Licenciatura en administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Guerrero., <https://orcid.org/0000-0002-2996-9777>, Email: [evelynzavaleta@uagro.mx](mailto:evelynzavaleta@uagro.mx)

En México, las MiPymes, constituyen el 99.9 % de las empresas, emplean el 78% de la fuerza laboral generando 7 de cada 10 empleos, y contribuyen con cerca de las tres cuartas partes (69 %) del Producto Interno Bruto (PIB). Por lo anterior, las MiPymes representan la columna vertebral de la economía en el país. Estas unidades empresariales resultan seriamente afectadas a partir del año 2020; derivado de la contingencia sanitaria por COVID 19, el encierro social y el cierre obligatorio, lo cual afectó la actividad de las micro empresas provocando una disminución de sus ingresos (31%), aumento de las necesidades de financiamiento (24%) y el despido de empleados (16%).

### Criterios de clasificación de las MiPymes

En México, desde un punto de vista legal, las micro, pequeñas y medianas empresas se pueden definir como aquellas entidades reconocidas como tales por la Secretaría de Economía y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de acuerdo al número de empleos que generan y el nivel de ingresos que obtienen de forma anual.

Cabe mencionar, que las empresas de acuerdo a su actividad o sector al que corresponden tienen que ser clasificadas, con la finalidad de determinar las cuestiones fiscales, controles administrativos y manejos financieros. En la tabla 1 se muestra la clasificación de las MiPymes:

Tabla 1 Clasificación de MiPymes

Tipo de empresa	Capacidad de trabajadores	Capacidad de ventas (anuales)
Micro	Menos de 10 trabajadores	Hasta por 4 millones de pesos
Pequeña	Entre 11 y 30 trabajadores	4 millones y hasta 100 millones de pesos.
Mediana	Desde 31 hasta 100 trabajadores	Desde los 100 millones y pueden superar hasta 250 millones de pesos.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el último Censo Económico elaborado por el INEGI en el año 2019, en México existen 6.2 millones de establecimientos en los que se emplean más de 35.4 millones de personas. En México, el 95% de los establecimientos son micronegocios (4.5 millones), es decir empresas en donde trabajan menos de 10 personas; 4% (188 mil) son negocios pequeños en los que trabajan de 11 a 50 personas y el 0.8% (39 mil) son medianos en los que se emplean de 51 a 250 personas. En este sentido, la importancia de las MiPymes, es evidente; no obstante, más allá de analizarlas por su tamaño o por su importancia en la economía del país; lo que se requiere, es promover su desarrollo y generar condiciones para su subsistencia en el mercado. La

riqueza se genera creando mercados, e impulsando la inversión privada; ya que esto, genera empleos y capacidad económica en la población, para que de manera consecuente haya poder adquisitivo que promueva el consumo de bienes y servicios que la gente desea adquirir. Por lo anterior, las MiPymes, es el medio más efectivo para lograr que el fenómeno de creación de riqueza sea real.

### Impacto del Covid-19 en el desarrollo económico de las MiPymes

El impacto a nivel internacional desde la aparición de la enfermedad COVID-19 no se ha visto afectado únicamente a la sociedad, limitando su libre tránsito y salud, sino que también afecta fuertemente las economías alrededor del mundo.

En el continente americano, desde principios del año 2020, se observa un elevado índice de propagación del coronavirus. Específicamente Latinoamérica, ha sido severamente afectada. Hasta el 29 de junio de 2021, un total de 37,208, 956 casos de COVID-19 se registran en América Latina y el Caribe. Brasil es el país más afectado por esta pandemia en la región, con alrededor de 18,4 millones de casos confirmados. Argentina se ubica en segundo lugar, con aproximadamente 4,4 millones de infectados. México, por su parte, registra un total de 2.507.453 casos. La pandemia causó graves daños a la economía de los países latinoamericanos, que ya mantuvieron un ritmo desacelerado de crecimiento durante los siete años anteriores a la crisis sanitaria. [2]. Sin embargo, al enfrentarse a esta nueva realidad se observa un mayor grado de desempleo y dificultad económica. Además, el aislamiento en una cuarentena indefinida, trajo como consecuencia el desplome de muchos negocios, situación que obliga a numerosos patrones a la adopción de medidas como; la reducción de las jornadas de trabajo, suspensión temporal de contratos y recortes de personal; en situaciones más críticas, se ven obligados al cierre total de sus negocios.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) reveló que la pandemia del Covid-19 dio origen a la crisis económica más grande desde la Gran Depresión de 1929. Tan solo en este 2020 se espera una contracción económica global del -3%, mientras que para México el pronóstico de la caída es de -6.6%.

En este panorama, México es uno de los países cuya economía tuvo graves estragos a raíz de la pandemia. Principalmente las MiPymes, consideradas el puntal económico del país, sufrieron graves afectaciones, que las llevó en muchos casos al borde de la crisis financiera, ya que obstaculizaron su funcionamiento normal, el

derrumbe de sus ventas, complementado con el consecuente aumento del desempleo. [3].

Por lo anterior, es menester investigar ¿Cuáles son las estrategias de competitividad que han utilizado para paliar la crisis efecto de la pandemia y lograr permanecer en el mercado?

### **Problemática**

Es una realidad, que la pandemia por Covid-19, trastocó la economía nacional, y prácticamente todas las empresas en el país sufren sus estragos, ocasionando una mega crisis. Especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), son las más afectadas, ya que desafortunadamente, son las más vulnerables a enfrentar dificultades en la emergencia sanitaria y las que mayor riesgo tienen de desaparecer, en comparación con las grandes corporaciones, concentran menores ingresos, cuentan con menos capacidad de ahorro, tienen menos acceso al crédito y aprovechan en menor medida los recursos de la tecnología como el comercio electrónico. [4].

La contingencia sanitaria por el COVID- 19, provocó que hasta finales del mes de mayo de 2020, casi 10 mil empresas formales cierren sus puertas de acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social, algo sin precedente en la historia moderna del país. Citado por Quintana (2020) en su columna del periódico el financiero. [5]

Cabe mencionar que, una de las características de la mayor parte de las MiPymes, es que se dedican al comercio minorista, también llamado detallista o retail que es uno de los más relevantes en México (Méndez y Villarreal, 2021). Por lo que, al trabajar directamente con el cliente final o consumidor, sus actividades a partir de la pandemia se han tenido que modificar para cumplir con los protocolos y medidas sanitarias impuestas por las autoridades de salud y el estado.

### **Impacto del COVID-19 en las MiPymes tortillerías**

Esta situación se tornó crítica en el caso de las tortillerías, consideradas generalmente como MiPymes. Trejo, 2020, citado por Aguilar et al [6], señala que; en el estado de Hidalgo el 5 % de las 3500 tortillerías que existen en la entidad, quebraron. Al respecto, es pertinente mencionar que los procesos de operación de los negocios, como es el caso de las tortillerías, tienen que modificar de manera abrupta sus prácticas cotidianas de trabajo para enfrentar el reto de la subsistencia en un ambiente muy diferente al habitual. Aunado a este reto, típicamente sus sistemas de

trabajo son en su mayoría empíricos y se desenvuelven en el “día a día”, con poca o nula planificación. Sin embargo, México se caracteriza como un país en constante resiliencia a las catástrofes, con la pandemia surgen nuevas normalidades y evoluciones a las actividades. Es así, como el microempresario mexicano pone en práctica sus habilidades de resiliencia personal y empresarial a través de estrategias que le permitan sacar adelante su negocio.

El sector productivo de la masa y la tortilla en el Estado de Guerrero, México; a lo largo de varios años muestra disposición de trabajar junto con el gobierno estatal. Este giro es de gran importancia en el país; según Rodríguez (2016), la tortilla forma parte de la alimentación principal de los mexicanos, para la mayoría de los habitantes es uno de los alimentos más importante de su dieta, y la principal forma de consumo humano del maíz que es por tradición histórica.

No obstante, que la crisis sanitaria por el Covid-19, provocó la reducción en el consumo de varios alimentos como la carne y frutas, reflejo de la disminución en los ingresos y desempleo de la población, la tortilla y el pan se mantuvieron estables, reveló el Instituto Nacional de Salud Pública.

De acuerdo con los resultados de la Evaluación Basal de la “Encuesta Nacional de las Características de la Población ante la Pandemia de COVID-19 En SARS-COV-2”, elaborada vía telefónica a 1,073 personas, por el Instituto Nacional de Salud Pública, las tortillas y el pan son los únicos productos que no han faltado en las mesas de los mexicanos durante la pandemia.

Refirió que la disminución del ingreso familiar provocó una reducción en la adquisición y consumo de otro tipo de alimentos, como la carne y alimentos procesados, pero la tortilla se comportó como un alimento esencial en la dieta de los mexicanos.

Para prevenir más brotes de COVID-19, el Gobierno de Acapulco intensificó los operativos de supervisión en tortillerías, con el propósito de que sus propietarios y trabajadores apliquen las medidas de prevención e higiene que establece la norma sanitaria para este tipo de establecimientos.

La coordinación entre los empresarios de este giro, llevó a tomar como medio de información de sus actividades el uso de redes sociales como Facebook donde a través de la página: Sector Empresarial de la Industria de la Masa y la Tortilla de Guerrero, muestra información referente a las medidas como desinfección constante de las áreas

de trabajo, así como de los apoyos que este sector brinda a las familias locales en apoyo a su economía.



Imagen 1: Página de Facebook oficial del Sector Empresarial de la Industria de la Masa y la Tortilla de Guerrero.

Tomando en referencia el contexto anterior, en el presente trabajo se expone un caso particular de un negocio dedicado a la elaboración, venta y distribución de tortillas de maíz en el puerto de Acapulco, el cual tuvo que hacer reajustes en sus procesos de trabajo, para dar respuesta al entorno social y económico que se vive a raíz de la pandemia, y poder lograr la subsistencia del negocio.

### Metodología

El diseño metodológico para este estudio es de corte descriptivo transversal y como instrumento de recolección de la información, se utilizó una entrevista semiestructurada apoyada en una guía de preguntas que contribuyeron a mantener el nivel de uniformidad en el tema.

Esta investigación tiene limitantes, tanto para el investigador como para el objeto de estudio, debido a los tiempos y disponibilidad del microempresario, quien amablemente accedió a contestar el cuestionario para dar a conocer a través de su experiencia las estrategias implementadas en su negocio para solventar las afectaciones originadas por la contingencia del COVID -19.

Descripción del impacto de la pandemia COVID-19 en la empresa objeto de estudio.

El micro empresario entrevistado, refiere que este negocio inició hace aproximadamente 40 años como negocio familiar, sus abuelos maternos fueron los iniciadores, estableciendo dos tortillerías; una de ellas ubicada en la colonia Lázaro Cárdenas y la otra en la colonia 1ro de mayo, en el puerto de Acapulco de Juárez. Esos dos negocios al paso de los años, se convirtieron en cuatro locales y fueron el sustento por varios años de toda la familia; integrada por los padres y cuatro hijas. Al morir los dueños, heredaron una tortillería a cada una de sus cuatro hijas; en este sentido, quien nos refiere (microempresario) menciona que la tortillería ahora propiedad de su madre, cuya razón social es "Tortillería Julieth", quedó a cargo su padre quién la atendió durante 15 años, hasta en años recientes que decidió pasar la administración del negocio a su hijo (microempresario), ya que además de ser joven, cuenta con estudios universitarios en el área de negocios, a diferencia de sus abuelos y padres quienes solo cuentan con estudios de primaria y preparatoria respectivamente. A partir de que el joven microempresario queda al frente del negocio familiar,, emprendió algunas acciones orientadas a lograr una mejor administración del negocio. Actualmente, cuenta con dos tortillerías más, "Tortillería La Cima" y "Tortillería Leo", ubicadas en colonias estratégicas de este puerto. A pesar de las dificultades que el joven microempresario enfrentó, como la inseguridad que se vive en el puerto de Acapulco y ahora la crisis por la pandemia del COVID-19, comenta que es para él satisfactorio ver que los negocios familiares, ahora a su cargo; no solo se mantuvo sino que creció, demostrando que la incertidumbre es una oportunidad para hacer que el negocio evolucione y busque nuevas formas de mejorar y ampliar los productos básicos del negocio (masa y tortilla), todo ello orientado a satisfacer las necesidades de sus clientes y como consecuencia la permanencia y rentabilidad de su negocio cuyo valor no es solamente económico (patrimonio familiar), sino también sentimental (herencia de sus ancestros). [7]

Estrategias implementadas a raíz de la pandemia:

Dentro de las principales estrategias implementadas para hacer frente a la pandemia se encuentran:

1. Cambios en el proceso de cobro y la atención personalizada.

Uso de cubrebocas para todo el personal, colocando en la barra de atención al público un dispensador de gel antibacterial para los clientes. También se implementó el uso de una canastilla que pasa directamente a un recipiente con agua y jabón para su desinfección, de esta manera no se tiene contacto físico con el dinero.



Imagen 2: Proceso de atención en la tortillería Julieth implementando medidas para prevención de contagios.

2. Ampliación de relaciones comerciales.

Se iniciaron relaciones con negocios locales de venta de alimentos y entrega a domicilio, así como restaurantes, taquerías, etc.

3. Uso de las redes sociales.

Se utilizaron como medio de comunicación las redes sociales a través de la aplicación de WhatsApp Business para dar a conocer a las personas los horarios de servicio, las sucursales, así como los pedidos para entregas a domicilio, banquetes o algún otro tipo de evento social.

4. Entrega a domicilio

Se compraron dos motocicletas debido al incremento en los pedidos a domicilio, siendo esto una excelente inversión ya que en un periodo promedio de 6 meses los ingresos incrementaron de tal manera que dieron oportunidad de aperturar una nueva sucursal.

5. Carteles sobre medidas sanitarias de prevención al Covid-19.

Se implementaron estrategias de comunicación a través de cartulinas para concientizar a los clientes de la problemática sanitaria y el protocolo de sana distancia para poder adquirir el producto, se colocó señalización en el piso para respetar la sana distancia y en otras sucursales se colocó una mesa para mantener la distancia sugerida entre el despachador y el cliente.



Imagen 3: Medidas implementadas para respetar los protocolos sanitarios.

Como herramienta para desarrollo de esta investigación se implementó un cuestionario aplicado al propietario del negocio muestra, en éste se proporcionó información general como la antigüedad del mismo que data desde hace 40 años, así mismo se indicó que desde abril de 2020 se empezó a experimentar los efectos de la pandemia por COVID-19.

Y al cuestionar referente a las actividades de diversos ámbitos, en las que se vieron reflejados cambios del negocio, los resultados se muestran a continuación:

Tabla 2: Actividades que reflejan cambios a raíz de la pandemia

Ambito Económico	<input checked="" type="checkbox"/> Disminución del nivel de ventas <input checked="" type="checkbox"/> Cancelación de pedidos <input type="checkbox"/> Incremento de los costos de materia prima <input checked="" type="checkbox"/> Desabasto de insumos, materias primas, bienes terminados <input checked="" type="checkbox"/> Incremento de los costos por la implementación de medidas y filtros sanitarios (gel antibacterial, cubrebocas, mascarillas, guantes, etcétera. <input type="checkbox"/> Reducción de las ganancias y/o utilidades
Ambito Operativo	<input checked="" type="checkbox"/> Disminución de la producción <input type="checkbox"/> Recorte de personal <input checked="" type="checkbox"/> Ajuste de los salarios y/o prestaciones del personal <input checked="" type="checkbox"/> Capacitación al personal sobre la adopción de medidas sanitarias para realizar el trabajo <input type="checkbox"/> Reducción de los horarios de producción y/o servicio al cliente. <input type="checkbox"/> Cierre temporal del negocio
Ambito Socio emocional	<input checked="" type="checkbox"/> Temor a contagiarse de Covid-19 <input checked="" type="checkbox"/> Estrés por la incertidumbre económica derivada de la pandemia <input checked="" type="checkbox"/> Temor al cierre definitivo del negocio y la pérdida de su patrimonio

Fuente: Elaboración propia

Al interrogar referente a las acciones que se realizaron para sortear la problemática el propietario señaló:

“Al ser un producto perteneciente a la canasta básica, la producción del insumo de tortillas no supuso una pausa o segmentación debido a la inevitable demanda del producto por parte de los consumidores. Lo anterior requirió de la implementación de medidas y controles sanitarios en las instalaciones; además de contribuir a la

correcta operación del negocio y evitar la propagación del virus.”

Cabe mencionar que, el Gobierno Municipal implementó supervisiones a las tortillerías con el propósito de que sus propietarios y trabajadores apliquen las medidas de prevención e higiene que establece la norma sanitaria, de esta manera también se está cumpliendo con lo dispuesto por las autoridades.

Por tal razón al solicitarle su autoevaluación considerando las acciones que emprendió, el propietario considera que su negocio se encuentra mejor que antes de la pandemia y esto porque él mismo lo señaló:

“Las medidas que se establecieron fueron preponderantes para cumplir con las normas sanitarias y dar confianza al público acerca de la calidad e higiene del producto que estamos vendiendo. En relación a los procesos para la operación y administración del negocio, se puso en marcha un nuevo sistema de gestión de inventarios para evitar mermas ante la latente reducción de ventas y mantener un equilibrio entre cantidad de producción y niveles de ventas, por tal motivo consideró que el negocio se encuentra mejor que antes de la pandemia ya que llevó a estandarizar medidas de higiene lo cual es primordial garantizar la salud de los clientes y la calidad del producto.

## Conclusiones

Con base en la información proporcionada por el microempresario entrevistado, se puede comentar lo siguiente:

La pandemia y las medidas sanitarias adoptadas para combatirla trajo consigo cambios radicales en los estilos de vida y hábitos de consumo de las personas, pero también provocó que las empresas se reinventen a través de estrategias innovadoras para adaptarse a la nueva normalidad sin sufrir las consecuencias negativas que para muchas de ellas representó el cierre definitivo y quiebra de la empresa; en este sentido, cabe mencionar que en muchos casos el cierre definitivo se relaciona con fallas estructurales que, en el marco de la contingencia sanitaria, disminuyen la capacidad de respuesta y de adaptación de las MiPymes mexicanas. [7].

Entre las fallas más notables destacan: la informalidad, la falta de registros contables, carencia de procesos planificadores y de control, así como el escaso aprovechamiento de la tecnología.

Un factor clave para la permanencia en el mercado del negocio investigado, lo constituye desde la perspectiva

de las investigadoras, el hecho de que el microempresario posee preparación profesional en el ámbito de negocios y supo establecer estrategias para innovar y mejorar el servicio.

De esta forma, el caso de estudio que se presenta es un claro ejemplo de resiliencia empresarial, ya que si bien es cierto este tipo de negocio (tortillerías), es uno de los que menos afectación tuvieron por pandemia del COVID-19, se puede apreciar que tuvo una buena adaptación al cambio, dando respuesta a la crisis que produjo la pandemia.

Se puede concluir, que las empresas familiares que iniciaron de forma empírica y que pasaron de generación en generación, sobresalen aquellas que en la actualidad son administradas por profesionistas, cuya formación les permite tener una visión para dar a sus negocios mejor capacidad de respuesta a los cambios que se presentan.

En tiempos de crisis e incertidumbre como los que se viven a raíz de la pandemia, el capital, infraestructura o personal que se tenga, no garantizan el éxito, si no se tiene una visión y estrategias adecuadas para que la toma de decisiones por parte de quien las dirige, sea acertada para una adecuada gestión del negocio; es por eso que ante esta crisis, se ha visto derrumbarse a grandes empresas y otras pequeñas mantenerse en el mercado e incluso lograr un crecimiento aprovechando las nuevas características y necesidades del contexto.

Saber adaptarse al cambio debe ser una habilidad bien cimentada en los líderes empresariales, ya que esta les permite garantizar la permanencia y estabilidad económica en sus negocios, que son fuentes de empleo y sustento de muchas familias mexicanas.

## Referencias

- [1] Méndez I., Gallardo Y. y Lucrecio M. (2020) *Estrategias de competitividad para lograr la permanencia en ambientes de inseguridad y violencia: caso MiPyMEs en Acapulco, Guerrero. Contaduría y Finanzas Ejes Fundamentales de Competitividad Internacional*, 1ra. Ed, Universidad de Guadalajara.
- [2] Statista Research Department. (2021) *Impacto del Covid-19 en las Mipymes. [Consultado el 26 de julio de 2022]. Disponible en: <https://es.statista.com/buscar/?q=Impacto+del+covid-19+&qKat=newSearchFilter&sortMethod=idrelevance&language=0&isRegionPref=484&statistics=1&accuracy=and&isoregion=0&isocountrySearch=&category=0&interval=0&archive=1>*
- [3] Yan, L. (2020) *Reflexiones acerca del impacto de la crisis del coronavirus sobre las Mipymes mexicanas. Orientando. Temas de Asia Central, Sociedad, Cultura y Economía*. Año 10, No. 21, México

- [4] Giles Navarro, C. (2020) Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19? Notas Estratégicas, No. 86. México.
- [5] Quintana, R. (2020) *Ya han cerrado 10 mil empresas*. [Consultado el 22 de julio de 2022]. Disponible en <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/enrique-quintana/ya-han-cerrado-10-milempresas/>
- [6] Aguilar, L., De Aquino, K., Galvan, L. y Baqueiro, P. (2020) *Competitividad de las tortillerías de la ciudad de Tijuana (Baja California, México) frente a la covid-19*. Revista Activos, 18(2). [Consultado el 28 de julio de 2022]. Disponible en: <https://orcid.org/0000-0002-2169-5150>
- [7] *Sector de masa y la tortilla en Guerrero*. Página oficial de Facebook <https://www.facebook.com/seeminmatogu>