

## The impact of Covid-19 on the management of Mexican companies

Dra. Edith Patricia Borboa Álvarez  
edith.borboa@itson.edu.mx

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

<https://orcid.org/0000-0002-8533-6712>

Dr. Humberto García Jiménez

*El Colegio de la Frontera Norte (COLEF, México)*

[hgarcia@colef.mx](mailto:hgarcia@colef.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-3258-5026>

Dr. Oscar Ernesto Hernández Ponce

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

[ohernandez@itson.edu.mx](mailto:ohernandez@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-7169-8854>

Dr. Luis Enrique Valdez Juárez

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

[levaldez@itson.edu.mx](mailto:levaldez@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-3754-4349>

Mtro. Roberto Limón Ulloa

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

[rlimon@itson.edu.mx](mailto:rlimon@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-8443-7426>

### ABSTRACT

This article proposes to identify the main effects that Covid-19 has caused in the municipality of Guaymas Sonora through an exploratory study. This research will allow a broader perspective about COVID-19 in companies in Sonora, Mexico. At the same time, it will allow to know: the interferences that the companies went through during the phase of suspension of work, how the situation was before the strike, if they were benefited with government support and will show the main effects on the Sonoran economy.

**KEYWORDS:** COVID-19, MIPYMES, gestión, pandemia, Crisis, México.

## El impacto del Covid-19 en la gestión de las empresas mexicanas

Dra. Edith Patricia Borboa Álvarez

[edith.borboa@itson.edu.mx](mailto:edith.borboa@itson.edu.mx)

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

<https://orcid.org/0000-0002-8533-6712>

Dr. Humberto García Jiménez

*El Colegio de la Frontera Norte (COLEF, México)*

[hgarcia@colef.mx](mailto:hgarcia@colef.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-3258-5026>

Dr. Oscar Ernesto Hernández Ponce

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

[ohernandez@itson.edu.mx](mailto:ohernandez@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-7169-8854>

Dr. Luis Enrique Valdez Juárez

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

[levaldez@itson.edu.mx](mailto:levaldez@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-3754-4349>

Mtro. Roberto Limón Ulloa

*Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON, México)*

[rlimon@itson.edu.mx](mailto:rlimon@itson.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-8443-7426>

### RESUMEN

El presente artículo propone identificar las principales afectaciones que el Covid-19 ha causado en el municipio de Guaymas Sonora mediante un estudio exploratorio. Esta investigación permitirá tener una perspectiva más amplia sobre la situación de la COVID-19 en las empresas de Sonora, México. Al mismo tiempo, permitirá conocer: las interferencias por las que las empresas pasaron durante la fase de suspensión de labores, cómo estaba la situación antes del paro, si fueron beneficiadas con apoyos gubernamentales y mostrará las principales afectaciones en la economía Sonorense.

**PALABRAS CLAVE:** COVID-19, MIPYMES, management, crisis, México.

## **Introducción**

Las PyMES del estado de Sonora en México, han tenido impactos negativos en estos últimos años derivados de la pandemia por COVID-19, lo que tomó por sorpresa a gobiernos, empresarios y a la sociedad en general, teniendo que enfrentarse los diversos desafíos que conlleva, cuyos empresarios al inicio de la pandemia, temían por la permanencia en el mercado de sus negocios, especialmente el sector terciario, que en este caso, ha sido el más afectado: las empresas de turismo, recreación, comercios y de servicios profesionales.

Por tanto, el propósito del presente artículo es identificar las principales afectaciones económicas del municipio de Guaymas, Sonora, México, a causa del COVID-19, mediante la aplicación de una encuesta integrada por nueve secciones, que fue generada por Grupo Interinstitucional de Investigación, integrado por El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de Sonora, Universidad Estatal de Arizona, Grupo AXIS y el Despacho Ruiz-Morales y Asociados, aplicada de manera online a los gerentes y propietarios de las PyMES de la región sur del estado de Sonora con el apoyo de profesores investigadores y dos tesisistas del Instituto Tecnológico de Sonora de esta zona geográfica.

Los principales resultados sobre las afectaciones que las empresas afrontaron en la pandemia fueron que el 44.60% de las PyMES encuestadas, tuvieron un efecto negativo alto en el grado de afectación, así como también, el 73.60% redujeron sus ingresos, por lo que algunos tuvieron incumplimientos financieros y otros se vieron a la necesidad u obligación de suspender labores. De tal manera, el 28.10% de las organizaciones señala un tiempo de expectativa de 6 a 14 meses para recuperarse, incluso el 11.60% de estas piensan que podrán recuperarse hasta en más de 24 meses.

## **Marco teórico**

El inesperado surgimiento del COVID-19 ha generado un ambiente de incertidumbre en los agentes económicos, reflejado en la pérdida de ingresos y una reducción de los salarios, frenando el consumo de las personas, así como del impacto específico en los modelos operativos de los negocios (Rangone, & Busolli, 2021; González, 2020). De tal manera que, para garantizar una reactivación de actividades es necesario definir estándares y procedimientos que minimicen los riesgos de contagio de forma progresiva (CEPAL & OPS, 2020). Vargas (2020) afirma que, en el caso de las organizaciones, se da ese mismo efecto, pero en grado incrementado, ya que se parte de un elevado nivel de desocupación de la capacidad instalada.

Por su parte, la Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI] (2020), menciona que los países implementaron medidas que promueven el aislamiento social y otras acciones de contención, causando un importante descenso en la circulación de las personas y, por ende, en las actividades económicas y comerciales.

Especialmente, aumentaron las barreras de los principales mercados internacionales como medidas de seguridad, lo que llevó a una disminución de la inversión y del consumo en las

actividades de compra-venta de productos, bienes o servicios que traspasan las fronteras de los países (Quevedo, et al., 2020). Sin embargo, las naciones son conscientes que esta afectación puede ocasionar el peligro de que determinados activos estratégicos cruciales para la seguridad, sean objetos de compras de procedencia injustificada por parte de inversores extranjeros que se pueden aprovechar de la situación pandémica (Esplugues, 2020).

Además, la pandemia ocasionada por el COVID-19 generó una fuerte caída en las actividades turísticas en todo el mundo (Aguirre, 2020). Siendo que antes de ese periodo, México había ocupado el séptimo lugar en la escala internacional, en cuanto al mayor número de visitantes extranjeros en 2018, según la Organización Mundial del Turismo [OMT - UNWTO] (2019). Sin embargo, una vez avanzada la pandemia, el cierre de fronteras y la cancelación de viajes turísticos internacionales, la población local pudo concentrarse poco a poco en las ciudades con gran atractivo turístico de playas (Salas, et al. 2020). Como consecuencia de la alteración en la actividad económica causada por la presencia del COVID-19, la Organización Mundial del Comercio señala que se prevé una reducción del comercio internacional entre el 13 y el 32% y el Fondo Monetario Internacional pronostica una contracción de la economía mundial del -3% y en Latinoamérica del -5.2% (OMC, 2020; FMI, 2020).

Una de las principales consecuencias de la pandemia por COVID-19 es el desempleo y las afectaciones en la actividad productiva derivados del distanciamiento social, puesto que este produce una desaceleración en la producción económica (CEPAL, 2020). Por otra parte, en América Latina, se concibió que las dos economías más grandes, Brasil y México, sufrirían contracciones del 9.1% y 10.5% respectivamente en el año 2020 (FMI, 2021). De acuerdo con la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, (STP, 2020), dentro del periodo comprendido del 13 de marzo al 6 de abril de 2020, se perdieron 346, 878 empleos formales en México y de estos, el 66% fueron en empresas grandes de más de 250 colaboradores.

En México, el control de números de contagios está relacionado con el cierre de negocios y a su vez, con la pérdida de empleos, es decir, entre mayor sea el control de propagación del virus, mayores serán los efectos negativos que se ocasionarán sobre la economía (Ceballos et al., 2020). En concreto, el Banco de México (BM, 2020) en el primer informe trimestral del año 2020, indica que la economía mexicana enfrentará una mezcla de diversos choques simultáneos, con una magnitud elevada a causa de la crisis sanitaria.

Heredia, Aguilar y Sainz (2020) resaltan que las empresas comerciales minoristas de Hermosillo Sonora, México han sido las más afectadas con respecto a los demás sectores y al menos una de cada tres se encuentra en estado de alarma por un posible cierre definitivo. En ese sentido, uno de los principales miedos de los empresarios mexicanos de este tipo de organizaciones, es no poder tomar decisiones de adaptación oportuna para poder sobrevivir con lo que era el negocio principal de la compañía (Ramírez y Campos, 2020).

Por lo tanto, las secuelas de la pandemia por la COVID-19, han paralizado la actividad económica y afectado a las organizaciones de la región mexicana en estudio. De modo que, al igual que en otras naciones, los gobiernos han implementado medidas de control para la reducción del número de infecciones y para que poco a poco, la población vuelva a la normalidad, antes de la pandemia (Morales, 2020; Enríquez y Sáenz, 2021).

Desafortunadamente, dichas medidas tienen graves consecuencias de corto, mediano y largo plazo sobre la actividad económica y pueden contribuir por un lado a mitigar el impacto negativo y por el otro, a provocar las desigualdades preexistentes (De Rosa et al., 2020).

Sin embargo, para las PyMES puede llegar a ser todavía más complicado implementar estrategias corporativas, debido a que suelen contar con ingresos bajos y, sin lugar a duda, estas empresas se sitúan entre las fracciones empresariales más afectadas por la COVID-19 (Graneros, 2020).

De tal forma, se necesita analizar un plan frente a este suceso, determinando que la estrategia es un elemento muy importante en el ámbito administrativo (Noguera et al., 2014). Por lo cual, estas organizaciones deben de reconsiderar el ambiente de las compañías inseguras y, a su vez, los cambios que se presenten (García et al., 2020).

A través de esto, los empresarios han implementado ajustes para enfrentar las causas debido a la pandemia, una muestra de esto es la reestructuración de costos, utilización de subsidios y recursos del Estado, y la apertura o reinversión en canales de distribución de domicilio (Calderón y Rodríguez, 2020). Además, las alianzas pueden ser una estrategia para mitigar los impactos que han surgido, puesto que permiten optimizar sus capacidades de marketing y ventas, reduciendo los gastos de mercadeo, ventas y distribución (Aguilar et al., 2013).

Algunas de las organizaciones han considerado el cambiar de giro, con el fin de alcanzar con agilidad cambios flexibles ante la pandemia (De la Vega, 2020). Esto ha ocasionado que el estado de emergencia y el aislamiento obligatorio afecte la demanda de productos claramente (Mendoza, 2020). De esta manera, el emprendimiento favorece la creación de nuevos puestos de trabajo, la introducción de nuevos productos en el mercado y genera competencia, lo que permite obtener nuevas oportunidades laborales, teniendo la mayor posibilidad de ingresos (Martínez y Bañón, 2020).

Debido a la presencia de la pandemia, se empezaron a exponer cambios drásticos en la vida cotidiana que impactaron en la producción y la rutina laboral de empleados, afectando el desarrollo eficiente del trabajo (Zúñiga y Pedrero, 2020). Esto ocasiona afectaciones no solamente para la salud pública, sino que ocasiona un choque económico entre la oferta o productores y la demanda o consumidores (Clavellina y Domínguez, 2020). Es así como la pandemia ha ralentizado la economía mundial, a causa de las medidas de contención y la globalización (Magaña y Aguilar, 2021).

Las perspectivas para septiembre-diciembre 2021 siguen siendo dispares, según la última encuesta del Panel de Expertos de la OMT (2020), en la que el 53% de ellos cree que el periodo será peor de lo esperado y solo el 31% de estos prevé mejores resultados hacia finales del año. Es decir, casi la mitad de los expertos (45%) sigue pensando que el turismo internacional no volverá a los niveles de 2019 hasta 2024 o después, mientras que el 43% prevé que la recuperación llegará para el 2023. Por ende, la mayor parte esperan un regreso cercano a los niveles de 2019, en 2024 o después están en Asia y el Pacífico (58%). En contraste, en Europa, la mitad de los encuestados indican que esto sucederá en 2023. Finalmente, el Oriente Medio es la región más optimista, con previsiones de una completa recuperación en 2022.

Este menoscabo económico provocado a raíz de las limitaciones diseñadas para la propagación del COVID-19 han tenido efectos generalizados en todo el mundo sobre los presupuestos de las empresas, de los gobiernos y de los hogares (Reed et al., 2020). Aunado a ello, la capacidad de adaptación de las empresas podría mitigar el menoscabo provocado por la crisis económica. Sin embargo, la subsistencia de las MiPymes en México cae en manos, primordialmente, de la intervención del Estado, a través de políticas fiscales y monetarias (Giles, 2020).

La presente investigación tiene por objetivo general: Identificar las principales afectaciones del municipio de Guaymas Sonora a causa del COVID-19 mediante un estudio exploratorio. Por lo cual, esta investigación va a permitir tener una perspectiva más amplia sobre la situación de la COVID-19 en las empresas de Sonora, México, porque se darán a conocer las interferencias por las que estas pasaron durante la fase de suspensión de labores, cómo estaba la situación antes de dicho paro, si fueron beneficiadas con apoyos gubernamentales y mostrará las principales afectaciones en la economía Sonorense.

## **Problemática**

La crisis sanitaria provocada por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 fue detectada por primera vez a finales del año 2019, en consecuencia, a la interdependencia que existe entre las economías, los contagios se transmitieron de una manera rápida en tan solo unos meses (Tinaco y Castellanos, 2020).

El efecto económico en las MIPYMES contiene un alto costo social, ya que estas empresas simbolizaron el 47.10% del empleo total en 2016. Dicho porcentaje ascendió al 61.10%, incluyendo organizaciones medianas (CEPAL, 2020). Esto ha realzado la importancia que tienen estas compañías a nivel económico, debido a que estas figuran más del 95% de las empresas en América Latina, demostrado que son fuente de crecimiento económico y generan gran cantidad de puestos de trabajo formales (Peña, et al., 2020).

Las economías más afectadas han sido la de los países en desarrollo, debido a la falta de capacidad tecnológica para implementar el trabajo a distancia, los mercados financieros poco adelantados, gobiernos con poca capacidad para implementar políticas fiscales moderadoras, sistemas de salud débiles y la gran cantidad de personas empleadas en empresas pequeñas (Hevia & Neumeyer, 2020).

Los principales problemas que tienen las empresas a causa del COVID-19, es la poca economía que se ha generado debido a que, el distanciamiento social y el cierre temporal de las empresas, fueron estrategias aplicadas en los países latinos siendo que estos territorios cuentan con mercado laboral precario, donde el 60% del capital humano laboralmente activo está auto empleado (Levy & Valdés, 2020). Otro de los problemas es que la deriva económica y social de la crisis afectará directamente a la reputación corporativa en función de cómo se actúe en cuestiones de comunicación interna pasando a ser también una cuestión de responsabilidad social empresarial (Xifra, 2020).

Así es como las organizaciones de la región, han disminuido sus recursos, puesto que la mayoría de estas son micro, pequeñas y medianas empresas, de tal forma, condesan menores ingresos, tienen poco acceso a créditos y tienen menor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, tales como el comercio electrónico (Giles, 2020). Por tal motivo, no todas han implementado estrategias de reconversión volcándose principalmente en la tecnología, puesto que los avances tecnológicos y el crecimiento tan vertiginoso de Internet, han cambiado la forma en la que consumimos productos, y a su vez, poder interactuar y relacionarse fuera de un espacio físico es necesario en tiempos de pandemia (Berardi, 2019).

Por otra parte, Patiño y Cruz (2020) comunican que, a principios de abril, los gobernantes del estado de Sonora declararon que apoyarían a los micros negocios a través de la Secretaría de Economía y Financiera para el Desarrollo Económico de Sonora (FIDESON). A pesar de que el gobierno sonorense implementó programas y apoyos para las PyMES de dicha región, estas no pudieron solventar sus gastos puesto que no son de gran ayuda, debido a que no hay perspectivas de ver incrementadas sus ventas e ingresos, para cubrir sus obligaciones financieras (Huerta, 2020). Del conjunto de circunstancias anteriores se ha generado la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las afectaciones que han enfrentado las empresas del sur de Sonora, México a raíz de la COVID-19?

## **Metodología**

La presente investigación es un estudio exploratorio con un enfoque principalmente cualitativo, ya que se establecen estadísticas descriptivas, utilizando una herramienta de recolección de datos por medio de una encuesta generada en un estudio longitudinal liderado por el Grupo Interinstitucional de Investigación integrado por El Colegio de la Frontera Norte, El Colegio de Sonora, Universidad Estatal de Arizona, Grupo AXIS y, Despacho Ruiz-Morales y Asociados.

En la segunda etapa de aplicación de la encuesta, se involucran investigadores del Instituto Tecnológico de Sonora con el respaldo del Programa de Fomento y Apoyo para la Investigación (PROFAPI), aplicándola vía online a través de distintos dispositivos y medios digitales, dirigidos al gerente de cada empresa, con base en la medición y el análisis estadístico de las variables de la COVID-19 en la economía Sonorense y se resaltan los principales resultados obtenidos en el municipio de Guaymas, Sonora, México.

Los participantes de la presente investigación están conformados por empresas catalogadas como PyMES del estado de Sonora en México. Se tomaron como referencia 106 PyMES de la región sur de dicho estado, específicamente del puerto de Guaymas, Sonora. A su vez, los sujetos que intervinieron en esta investigación fueron los gerentes y/o propietarios de los micronegocios sonorenses, mismos que conocen detalladamente la actividad de sus empresas.

De acuerdo con datos que proporciona el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en su quinta edición, en México existen alrededor de 5 millones 53 mil 130 empresas, de las

cuales en el estado de Sonora hay 119, 991 registros de MIPyMES, PyMES y empresas (INEGI, 2020).

Las empresas PyMES, se caracterizan por contar de 1 a 250 empleados, además de ser empresas heterogéneas y diversas. Éstas no actúan o se relacionan con mercados internacionales y, normalmente, se relacionan directamente con el comercio, ya que sus costos de inversión no son muy elevados. Por último, estas empresas pueden convivir y producir en un mismo sector con cantidades distintas de producción y trabajadores.

Del mismo modo, la población de este estudio se clasificó de acuerdo con dichos datos que el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2020) mostró sobre las PyMES ubicadas geográficamente en el municipio de Guaymas, Sonora, México.

Los datos indican que la población de esta investigación es un total de 2,966 empresas clasificadas por actividad empresarial de comercio al por menor, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, y, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles con un tamaño de establecimiento de 1 a 250 empleados. El comercio al por menor tiene una totalidad de 2,131 empresas, los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas tiene 696 empresas en total, del mismo modo, los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles tiene una totalidad de 139 empresas. En la Tabla 1 se especifican en la las características y la totalidad de estas empresas.

Para cumplir con el propósito de estudio, la recolección de datos se realiza mediante la aplicación de una encuesta dirigida a los gerentes y/o propietarios de las empresas seleccionadas. Debido a la circunstancia de la COVID-19, el trabajo de campo fue realizado mediante medios digitales como correos electrónicos, y redes sociales, tales como Facebook e Instagram, aplicado durante los meses de agosto-septiembre del 2020.

El instrumento utilizado para el presente estudio se integró de nueve secciones, estas son: 1) Origen de la empresa, donde se preguntó a los participantes donde fue el origen de inversión de su empresa; 2) Ubicación de la empresa, el cual se preguntó el estado y municipio donde está localizada la empresa; 3) Actividad principal de la empresa, en donde se analizó su giro, la industria a quien pertenece, impactos en el número de empleados mediante a la COVID-19; 4) Medidas en el manejo del personal y Afectaciones de la empresa por la contingencia sanitaria; 5) Ingresos de la empresa, se preguntó acerca de los ingresos que obtuvieron en el año 2019, como se verán afectados en el año en curso 2020, en qué porcentaje se incrementó o redujo sus ingresos; 6) Ajustes de la empresa ante los impactos de la pandemia, se preguntó sobre los cambios que realizaron, los beneficios que obtuvieron en base a las acciones realizadas; 7) Apoyos económicos gubernamentales (Si otorgo y/o adquirió alguno durante la pandemia), en donde se analizó si obtuvieron apoyo, el porqué de no obtenerlo; 8) Datos sociodemográficos, en donde se preguntó nombre del encuestado, su puesto dentro de la organización, y también su correo electrónico, por último el nombre de la empresa. Este instrumento fue realizado en idioma español, manteniendo siempre la claridad de las instrucciones y palabras en cada pregunta realizada.



**Tabla 1**

*Características y totalidad de la población.*

Características	Micro	Pequeña	Mediana	TOTAL
Tamaño de la empresa	1-10	11-50	51-250	
Actividad empresarial de comercio al por menor	2,014	98	19	2,131
Actividad empresarial Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	628	63	5	696
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	122	15	2	139
	TOTAL			2,966

Fuente: elaboración propia, extraído del DENUe del INEGI (2020).

A continuación, se describe el procedimiento utilizado para la elaboración del presente estudio con base a la metodología de los autores Hernández y Fernández (2014).

1. Se identificó la problemática a estudiar.
2. Después de mencionar cuál es problema, se determina los objetivos que la presente investigación logrará.
3. Se investigaron estudios a nivel internacional, nacional y regional con el objetivo de obtener información que permita sustentar antecedentes, justificación, planteamiento del problema, objetivos e hipótesis del presente estudio.
4. Se determinaron conceptos y dimensiones para sustentar las variables de la presente investigación.
5. Se determinó el tipo de diseño de investigación con el fin de obtener la información que se desea para responder al planteamiento del problema.
6. Se seleccionó la muestra con base al objetivo del presente estudio.
7. Se elaboró un instrumento (encuesta) para su validación tanto teórica como estadísticamente, aplicando el instrumento a los empresarios del municipio de Guaymas, Sonora, México.

## Resultados

A continuación, se presentan los principales resultados tanto sociodemográficos, como los datos obtenidos sobre los impactos y medidas de mitigación a raíz de la COVID-19 en la investigación realizada en las empresas del municipio de Guaymas, Sonora, México.

En la Tabla 2 se muestran los diversos giros (como actividad principal) de las organizaciones, donde se obtuvo el mayor porcentaje de 19.80% fueron las 24 empresas restauranteras, bares y cafeterías; seguido se encuentran el comercio al por menor con el 17.40 %, luego se encuentra el comercio al por mayor, transporte, correos y almacenamiento, servicios financieros y de seguros, servicios de apoyo a los negocios, seguridad, limpieza y manejo de residuos, y asociaciones y organizaciones sociales o empresariales con el 8% cada una de ellas. Después, con el 6.6% se encuentran las empresas de construcción y salones de belleza, barberías y otros servicios personales, las empresas de agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza que equivalen el 5.8 %, seguidas por las de servicios inmobiliarios y de alquiler, hoteles y servicios al turismo, talleres de reparación y/o mantenimiento que equivalen al 5.0%, en el caso de las industrias manufactureras y de servicios culturales, deportivos y recreativos, obtienen el 4.1 %; posteriormente, se encuentran las compañías de servicios profesionales, científicos y de ingeniería con el 3.3% y por último, las compañías de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural, tecnologías de la información, oficinas corporativas, servicios educativos y servicios de salud y de asistencia social que equivalen el 2.5 %.

**Tabla 2**

*Giro [actividad principal]*

Giros	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Otro	1	.8	.8	.8
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	7	5.8	5.8	6.6
Energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural	3	2.5	2.5	9.1
Construcción	8	6.6	6.6	15.7
Industrias manufactureras	5	4.1	4.1	19.8
Comercio al por mayor	1	.8	.8	20.7
Comercio al por menor	21	17.4	17.4	38.0
Transporte, correos y almacenamiento	1	.8	.8	38.8
Servicios financieros y de seguros	1	.8	.8	39.7

Servicios inmobiliarios y de alquiler	6	5.0	5.0	44.6
Servicios profesionales, científicos y de ingeniería	4	3.3	3.3	47.9
Tecnologías de la información	3	2.5	2.5	50.4
Oficinas corporativas	3	2.5	2.5	52.9
Servicios de apoyo a los negocios, seguridad, limpieza y manejo de residuos	1	.8	.8	53.7
Servicios educativos	3	2.5	2.5	56.2
Servicios de salud y de asistencia social	3	2.5	2.5	58.7
Servicios culturales, deportivos y recreativos	5	4.1	4.1	62.8
Hoteles y servicios al turismo	6	5.0	5.0	67.8
Restaurantes, bares y cafeterías	24	19.8	19.8	87.6
Talleres de reparación y/o mantenimiento	6	5.0	5.0	92.6
Salones de belleza, barberías y otros servicios personales	8	6.6	6.6	99.2
Asociaciones y organizaciones sociales o empresariales	1	.8	.8	100.0
Total	121	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

En la Tabla 3 se muestra el sector de las empresas participantes, donde se puede observar que la mayoría de estas confirmó que son del sector terciario equivaliendo al 80.2 % que son 97 empresas, luego el 10.7 %, que son 13 organizaciones del sector secundario y el 8.3% que son diez empresas del sector primario, por último, una empresa seleccionó la opción de otros sectores ya que no tenía claro a qué sector pertenece.

**Tabla 3**

*Sector [Primario, Secundario, Terciario]*

Sector	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primario	10	8.3	8.3	8.3
Secundario	13	10.7	10.7	19.0
Terciario	97	80.2	80.2	99.2
Otros	1	.8	.8	100.0
Total	121	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

Del mismo modo, se identificaron los subsectores resaltados en la Tabla 4, donde se muestra que el 28.9 % que corresponde a 35 empresas de turismo y recreación, luego el 18.2% que son 22 organizaciones comerciales, el 14% de servicios profesionales, el 13.2% de actividades de soporte, el 6.6% de construcción, el 5.8% de agropecuario, el 4.1 de manufactura, luego las empresas de agua y energéticos, educación y salud equivalen el 2.5% cada una, por último, las organizaciones del subsector de comunicaciones y transportes equivalen el 0.8 %.

**Tabla 4**

*Subsectores*

Subsectores	Frecuencia	Porcentaje válido
Agropecuario	7	5.8
Agua y energéticos	3	2.5
Construcción	8	6.6
Manufactura	5	4.1
Comercio	22	18.2
Comunicaciones y transportes	1	.8
Servicios profesionales	17	14.0
Educación	3	2.5
Salud	3	2.5

Turismo y recreación	35	28.9
Actividades de soporte	16	13.2
Otros	1	.8
Total	121	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

En la Tabla 5 se aprecia el tamaño de las empresas, donde la mayor parte de las organizaciones son micros equivaliendo el 59.5 % que son 72 empresas, las pequeñas empresas fueron 14 que equivale el 11.6 %, y, las medianas y grandes empresas tuvieron un porcentaje de 3.33 que son 4 empresas de cada tamaño encuestado.

**Tabla 5.**

*Tamaño de la empresa*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Micros	72	59.5
	Pequeñas	14	11.6
	Medianas	4	3.3
	Grandes	4	3.3
	Total	94	77.7
P		27	22.3
Total		121	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

En la Tabla 6 se puede observar cómo algunas empresas tuvieron la necesidad de suspender sus labores, dentro de las cuales, hubo organizaciones que suspendieron sus operaciones menos de cuatro semanas, estas fueron siete, lo que equivale al 5.8 %; seguidas de las que suspendieron de 4 a 11 semanas, lo que corresponde a un total de 16 empresas (13.20%), luego se muestran las compañías que no trabajaron de 12 a 18 semanas (6.6%), asimismo, con 9.9% se encuentran las que no trabajaron de 19 a más semanas (12 empresas) y por último, con el 64.5 %, las empresas que no suspendieron sus operaciones o aún estaban suspendidas en el tiempo que se aplica la encuesta.

**Tabla 6.**

*Semanas en paro*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	<=4	7	5.8	16.3
	4a-11	16	13.2	37.2
	12-18	8	6.6	18.6
	19+	12	9.9	27.9
	Total	43	35.5	100.0
P	-9	78	64.5	
Total		121	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

En la tabla 7 se muestra el grado de afectación que tienen las empresas a raíz de la contingencia, 54 respondieron que su efecto es negativo alto que equivale el 44.6%; 29 contestaron efecto negativo moderado que son el 24%; nueve respondieron que fue muy poco o sin efecto que son el 7.4%; para algunas organizaciones su efecto positivo moderado fue de siete, lo que equivale al 5.8%; y para tres empresas tuvieron efecto positivo muy alto, lo que corresponde al 2.5%.

**Tabla 7**

*Grado de afectación por contingencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Efecto negativo alto	54	44.6	52.9
	Efecto negativo moderado	29	24.0	28.4
	Muy poco o sin efecto	9	7.4	8.8
	Efecto positivo moderado	7	5.8	6.9
	Efecto positivo muy alto	3	2.5	2.9
	Total	102	84.3	100.0
P		19	15.7	
Total		121	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

Además, en la Tabla 8 se observa el grado de impacto sobre los ingresos, donde el 73.6%, lo que son 89 empresas que reducirá sus ingresos; en contraste, el 16.5% (20 empresas) se mantendrán en el nivel presupuestado, y en diez organizaciones (8.3%) se incrementaron sus ingresos.

**Tabla 8**

*Grado de impacto sobre ingresos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	Se incrementaron	10	8.3	8.4
	Se mantendrán en el nivel presupuestado	20	16.5	16.8
	Se reducirán	89	73.6	74.8
	Total	119	98.3	100.0
P	Nr	2	1.7	
Total		121	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

En la tabla 9 se resalta la razón de no recibir apoyo económico por parte del gobierno, el 58.7 % respondió que no obtuvo apoyo económico porque no fue de su interés, el 53.7% mencionó que, porque no aplicaba para el giro o tamaño de la empresa, el 74.4 % dijo que se cumplió con los requisitos, pero se agotaron los apoyos y, el 78.5% se desconoce sobre la existencia de apoyos.

**Tabla 9.**

*Razones de no recibir apoyos económicos del gobierno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
No fue del interés de la empresa	No	71	58.7	71.7
	Si	28	23.1	28.3
	Total	99	81.8	100.0
	No aplica (recibió apoyo)	22	18.2	
	Total	121	100.0	
No aplicaba para el giro o tamaño de empresa	No			65.7
	Si	65	53.7	34.7
	Total	34	28.1	100
	No aplica (recibió apoyo)	99	81.8	
Se cumplieron los requisitos, pero se agotaron los apoyos	No	22	18.2	
	Si	121	100.0	
	Total			90.9
	No aplica (recibió apoyo)	90	74.4	9.1
	Total	9	7.4	100.0
No hubo o se desconoce la existencia de apoyos	No			
	Si			
	Total			
	No aplica (recibió apoyo)	99	81.8	
	Total	121	100.0	
No aplica (recibió apoyo)	No			96.0
	Si	22	18.2	
Total	121	100.0		



Total	95	78.5	4.0
	4	3.3	100.0
	99	81.8	
	22	18.2	
	121	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

Por otro lado, en la Tabla 10 se les preguntó a los propietarios que, si obtuvieron apoyos económicos del gobierno, se les cuestionó acerca de su uso, donde 14 empresas lo usaron para el pago de nómina, siete lo usaron para el pago de gastos de operación y una para la compra de maquinaria o equipo. Sin embargo, fueron muchas organizaciones las que no recibieron dicha ayuda.

**Tabla 10**

*Uso del apoyo económico del gobierno*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Pago de nómina	No aplica (recibió apoyo)			
	No	99	81.8	81.8
	Si	8	6.6	6.6
	Total	14	11.6	11.6
		121	100.0	100.0
Pago de otros gastos de operación	No aplica (recibió apoyo)			
	No			
	Si			
	Total	99	81.8	81.8
		15	12.4	12.4
	No aplica (recibió apoyo)			
	Si	7	5.8	5.8
	No	121	100.0	100.0

Compra de maquinaria y/o equipo		Si
Total		
	99	81.8
	21	17.4
	1	.8
	121	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

Para las organizaciones hay una expectativa sobre el tiempo que consideran tardar para recuperarse y en ese sentido, el 19.8% mencionó que su expectativa es de menos de cinco meses; el 35.8 % es de 6 a 14 meses; el 24.2% de 15 a 23 meses, y el 14.7% respondió que espera recuperarse de un año o más tiempo.

**Tabla 11**

*Expectativa de tiempo de recuperación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	<=5	24	19.8
	6-14	34	28.1
	15-23	23	19.0
	24+	14	11.6
	Total	95	78.5
P	-9	26	21.5
Total		121	100.0

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

Para las organizaciones es fundamental seguir de pie tras la pandemia, por consiguiente, se cuestionó acerca sobre su disposición de plan de contingencia, donde los resultados no son del todo favorables, puesto que el 38.8% respondió que no lo tiene, el 36.4% dijo que no se encontraba seguro y solamente el 8.3% contestó que si disponía de dicho plan (Tabla 12).

**Tabla 12**

*Disposición de plan de contingencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válidos	No	47	38.8	46.5
	No estoy seguro	44	36.4	43.6
	Si	10	8.3	9.9
	Total	101	83.5	100.0
P		20	16.5	
Total		121	100.0	

Fuente: elaboración propia a partir de GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de septiembre de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación. Proyecto Coordinado por AXIS, Tijuana.

## Conclusiones

Sin duda alguna, las PyMES por su naturaleza, son las que en primera instancia reciben con mayor fuerza los impactos que conlleva esta pandemia de acuerdo con Huilcapi et al., (2020), cuyos principales desafíos se basan en el impacto financiero, relacionado con el descenso en la demanda nacional e internacional y por ende, de sus ingresos económicos, el difícil acceso a créditos financieros o actividades que no están ajustadas para realizarse de forma remota (Graneros, 2020).

Los resultados de esta investigación surgen del análisis de la muestra en las PyMES encuestadas con actividad empresarial de comercio al por menor, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, así como de servicios inmobiliarios de alquiler de bienes muebles e intangibles de la región del puerto de Guaymas, Sonora, México, en cuya recolección de datos se utilizó una encuesta que arrojó como aportación principal el constatar que una gran parte de las empresas del municipio de Guaymas, Sonora, México, se vieron obligadas a suspender sus operaciones, así como a realizar ajustes en sus actividades laborales para enfrentar los estragos negativos de la pandemia por COVID-19.

Cabe mencionar que, de acuerdo con los resultados de la encuesta, el 80.2 % de las empresas (97 PyMES) pertenecen al sector terciario, el 10.7 % del sector secundario y, el 8.3 % del sector primario. Como último dato sociodemográfico que se considera importante para el presente

estudio, es que el 59.5 %, equivalente a 72 empresas del total de los encuestados, son micros, las pequeñas empresas corresponden al 11.6 % y las medianas y grandes al 3.33 %.

A través de los resultados evaluados en esta investigación se dio a conocer que el 64.5 % de las empresas aún tenían suspendidas sus labores a septiembre del 2020. A su vez, 54 empresas constataron que el efecto de la pandemia fue altamente negativo y, dichas organizaciones, implementaron ciertos ajustes para mitigar los efectos de la pandemia como reorganizar su personal, realizaron tratos especiales con sus proveedores y clientes, pusieron en marcha la venta por internet, implementaron estrategias de promociones y descuentos, e incluso algunas empresas buscaron nuevos segmentos de mercado para aumentar sus ventas.

A pesar de que el gobierno del estado de Sonora México implementó apoyos para las PyMES, el 78.5 % afirmó que desconocía la existencia de estos y el 74.4 % respondió que se agotaron los apoyos, aun cuando cumplían con los requisitos. Por lo tanto, la pandemia junto con las medidas sanitarias adoptadas para reducir sus efectos, han producido un cambio radical en los hábitos de consumo, estilos de vida y el nivel de conciencia de las personas, por tal motivo, las empresas deben de adaptarse mediante acciones y estrategias ágiles e innovadoras (CEPAL, 2021).

Del mismo modo, se obtuvieron resultados cualitativos sobre el impacto favorable o desfavorable que las empresas generaron en la pandemia como los cambios de la demanda de producto y/o servicios, las restricciones de trabajo para el personal vulnerable, el cierre forzoso de las organizaciones, entre otros. Asimismo, se cuestionó sobre el manejo de personal, es decir, la manera en que los gerentes y/o propietarios tuvieron que adecuarse con sus trabajadores como los horarios rotativos, trabajar desde casa, etc. Así como también, identificar los ajustes para enfrentar impactos y las medidas de mitigación, por ejemplo; el cambiar de giro, cambiar esquemas de distribución y entrega, implementar ventas por internet, buscar nuevos segmentos de clientes, reducción de impuestos y/o posponer su pago, aplazamiento de pagos y/o reestructura de adeudos previos. Lo que da lugar a futuras investigaciones sobre las alternativas que permitieron salir adelante a las organizaciones que han logrado mantenerse en el mercado.

De entrada, se detectan algunas posibles líneas de investigación que tienen que ver con la importancia de realizar una reestructuración de la organización con creatividad y rapidez, para poder responder a los cambios de oferta y demanda, a través de la identificación de estrategias de renovación y adaptación. En segundo lugar, se resalta la implementación de los trabajos a distancia, elaborando un diagnóstico para identificar los procesos que son susceptibles a realizarse en casa y un mapeo de habilidades tecnológicas del personal, que permitan una reducción de gastos adecuada a través del ajuste de presupuestos y planes de ejecución. Y por último, se vislumbra que, para conseguir productividad y competitividad, la inversión empresarial no sólo debería ser en el aspecto económico, sino en capital humano, capacitación y actualización, favoreciendo así, al desarrollo de las empresas, organismos y naciones (Merzthal, Wakabayashi y Talledo, 2017).

De tal forma, que esta crisis ha permitido reconocer que la segmentación del mercado para la búsqueda de la demanda de una actividad económica en particular puede ser más amplia y beneficiosa, si se parte del marketing digital, lo que a su vez facilitará la optimización de costos de comercialización (Quirama y Sepúlveda, 2020).

A su vez, las empresas deben de analizar la reformulación de sus procesos hacia un modelo integral, para centrarse en litigios online ágiles e introducir el e-commerce. De la misma manera, se hace énfasis en la cultura de servicio remoto, desarrollar nuevos valores y servicios a distancia, nuevas habilidades y sistemas de gestión, así como desarrollar una nueva cultura de colaboración y conectividad con mayor resiliencia y flexibilidad para adaptarse a los cambios y a la nueva realidad económica.

Por tanto, la dinámica del mercado empresarial actual hace más visible la necesidad de establecer un plan estratégico en las empresas que oriente los procesos con el objetivo de asegurar la eficacia y la buena marcha de las acciones acometidas en la organización. Por consiguiente, Vinuesa et al., (2021), mencionan que, hoy más que nunca es imprescindible la propuesta y el diseño de un plan estratégico empresarial que acompañe la toma de decisiones, en un entorno que no puede predecirse o bien que, al ser inestable puede no coincidir con lo previsto originalmente. La planificación estratégica facilitaría el coordinar acciones y diferentes criterios para resolver problemas y conflictos de interés dentro de la organización para cumplir con los objetivos empresariales (Parra et al., 2020).

Sin embargo, a las MIPyMES mexicanas se les dificulta desarrollar algunas herramientas tales como: el plan de negocio, diseño de estrategias que les posibilite encaminar a la empresa hacia su visión, debido a que, concentran sus esfuerzos y recursos en la operatividad del negocio y no invierten tiempo para echarlas a andar (Sarmiento et al., 2020).

Además, la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ha desarrollado nuevas oportunidades, por lo cual, el e-commerce ha venido cobrando fuerza en los últimos años, permitiendo una mayor interacción entre la oferta y la demanda de bienes y servicios a través de plataformas digitales, debido a la comodidad, facilidad y seguridad que han consolidado los mercados (Silva, y Rodríguez, 2020).

Asimismo, la implementación de la tecnología y el uso de las redes sociales se volvió vital en esta situación de incertidumbre, así como también el cambio de mentalidad de muchas empresas y líderes que empiezan a ver el teletrabajo como un esquema favorable, que permite el ahorro de costos en infraestructura, optimización de tiempo y jornadas de trabajo, fortaleciendo el avance de esta forma de laborar (Santillán, 2020).

Aunque se garantizó la fiabilidad y la validez del instrumento junto con las escalas utilizadas en este estudio, sería útil realizar más investigaciones sobre la conceptualización de los factores manejados y determinar más posibles afectaciones. Del mismo modo, por el hecho de que los datos mostrados parten de una sola zona geográfica, estos se podrían comparar posteriormente, con los resultados de los demás lugares donde se ha aplicado la encuesta en el resto México. Por lo tanto, antes de generalizar las implicaciones de este estudio, el modelo debe probarse en otros entornos y ver la posibilidad de realizar análisis comparativos futuros (Vázquez et al., 2015).

En resumen, las empresas enfrentan un gran reto desde diferentes perspectivas, donde las MiPyMES están obligadas a buscar nuevas alternativas de solución y analizar si su actual modelo de negocios se encuentra vigente; o bien, ya es momento de generar cambios con una buena estructura en su gestión, que de acuerdo con Nieves (2018) refleje que contamos con

organizaciones más inteligentes para implementar sus procesos, mejorar sus buenas prácticas, contar con una adecuada comunicación tanto interna como externa, por medio de los mecanismos que sean necesarios, resiliencia y la suficiente flexibilidad para enfrentar cualquier situación de la crisis actual y futuras contingencias.

## REFERENCIAS

- Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, F., Alvarado, T., y Contreras, G. (2013). Alianzas estratégicas y su aplicación a los agronegocios. *Revista mexicana de agronegocios*, 33, 633-648.
- Aguirre, J. (2020). Caída del turismo por la covid-19. Desafío para México y experiencias internacionales.  
[http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4882/ML\\_186.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4882/ML_186.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Asociación Latinoamericana de Integración-ALADI (2020). Tendencias del comercio. Asociación Latinoamericana de integración. Secretaria general. ALADI/SEC. Montevideo. Uruguay., 19.
- Banco de México, B. D. M. (2020). Banco de México: Resumen Ejecutivo del Informe Trimestral enero-marzo 2020. [http://ru.economia.unam.mx/137/Ceballos, A., Delfín, F., & Acosta, M. \(2020\). Apoyos económicos-fiscales en México por COVID-19 para MIPyMES. Horizontes de la Contaduría de las ciencias sociales, \(12\), 40-59.](http://ru.economia.unam.mx/137/Ceballos, A., Delfín, F., & Acosta, M. (2020). Apoyos económicos-fiscales en México por COVID-19 para MIPyMES. Horizontes de la Contaduría de las ciencias sociales, (12), 40-59.)
- Berardi, F. (2019). El Social Media Management como necesidad comunicacional en tiempos de Covid-19 [Tesis de pregrado]. Universidad Argentina de la Empresa.
- Calderón, L., & Rodríguez, M. (2020). Toma de Decisiones Gerenciales para la Reactivación de las Pymes del Sector Gastronómico en la Ciudad de Villavicencio ante las Medidas de Confinamiento Producto de la Epidemia por COVID-19 [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional UCC.
- Clavellina, J., y Domínguez, M. (2020). Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de política. *Notas estratégicas*, (81).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. Informe especial COVID-19, (1).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), *Revista CEPAL*, N° 132 (LC/PUB.2021/4-P), Santiago.
- De la Vega, B. (2020). Liderazgo y gestión del cambio en momento de pandemia. Santiago de Cali.
- De Rosa, M., Lanzilotta, B., Perazzo, I., y Vigorito, A. (2020). Las políticas económicas y sociales frente a la expansión de la pandemia de COVID-19: aportes para el debate. Aportes y análisis en tiempos de coronavirus. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/23910>
- Enríquez, A. y Sáenz, C. (2021). Primeras lecciones y desafíos de la pandemia de COVID-19 para los
- Esplugues, C. (2020). COVID-19 y libre circulación de inversiones: un (muy) difícil matrimonio (COVID-19 and Free Movement of Investment: A (Very) Difficult Marriage). *Tribuna IDIBE*, 15-5.
- Fondo Monetario Internacional (FMI, 2020). Contracción de la economía mundial: COVID-19. Disponible en:

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5648  
Borboa Álvarez, E. P., García Jiménez, H., Hernández Ponce, O. E., Valdez Juárez, L. E. y Limón  
Ulloa, R. Vol. 9(2). 2021

- <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>  
Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021). Actualización de las perspectivas de la economía mundial. Disponible en:  
<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/01/26/2021-world-economic-outlook-update>
- García, C., Pérez, B., & Navarrete, M. (2020). Las empresas ante el COVID-19. *Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo – GISST*, 85-143.
- GIDI (2020), Impactos de COVID-19 en las empresas de Sonora. Resultados finales al 30 de mayo de 2020, Grupo Interinstitucional de Investigación (Proyecto Coordinado por AXIS), Documentos de Contingencia no. 11, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana.
- Giles, C. (2020). Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19?
- González, J. (2020). COVID-19. Descontrol e Incertidumbre Económica Global, Acciones de Política Económica Contra Cíclica: El Caso de China. *Panorama Económico*, 16(32), 9-34.
- Graneros, J. (2020). Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia. Universidad Peruana Unión.
- Heredía, J., Aguilar, P., & Sainz, N. (2020). Situación de las PYMES de Hermosillo, Sonora ante la crisis presentada por COVID-19. *Revista de Investigación Académica Sin Fronteras*, 3 (32).
- Hernández, R., & Fernández, C. (2014). Metodología de la investigación (6a. ed.). ProQuest eBook Central <https://search-proquest-com.itson.idm.oclc.org/legacydocview/EBC/3224545?accountid=31361.com>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. ProQuest eBook Central <https://search-proquest-com.itson.idm.oclc.org/legacydocview/EBC/5485814?accountid=31361.com>
- Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). A perfect Storm: COVID-19 in emerging economics. En S. Djankov y H. Panizza (Eds.), *COVID-19 in developing economies* (pp 25-37).
- Huerta, A. (2020). La política económica frente a la crisis económica está siendo Insuficiente para retomar el crecimiento. *Revista del posgrado en derecho de la UNAM*, (13), 33.
- Huilcapi, N., Troya, K., Y Ocampo, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. *RECIMUNDO*, 4(3), 76-85.
- INEGI. (2020). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Instituto Panamericano de Alta Dirección de EMPRESAS. (2020). Estrategias de la PyME ante COVID-19.
- Levy, E., & Valdés, R. (2020). COVID-19 in Latin America: How is it different that in advanced economies? En S. Djankov y H. Panizza (Eds.), *COVID-19 in developing economies* (pp 100-111).
- López, J. (2020). Flexibilidad, protección del empleo y seguridad social durante la pandemia global del Covid-19.
- Magaña, D., & Aguilar, N. (2021). Propuesta de un modelo de sendero para analizar algunos efectos percibidos a causa de la COVID-19 en la actividad productiva. *Estados Gerenciales*, 37(158) 61-72.
- Martínez, C., & Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66.

GECONTEC: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología. ISSN 2255-5648  
Borboa Álvarez, E. P., García Jiménez, H., Hernández Ponce, O. E., Valdez Juárez, L. E. y Limón  
Ulloa, R. Vol. 9(2). 2021

- Mendoza, L. (2020). Impacto económico por covid-19 en el primer semestre del 2020 a MYPES de lima metropolitana [Tesis de bachiller]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Merzthal, J., Wakabayashi, J. L., & Talledo Flores, O. H. (2017). Capital Humano y Generación de Valor en la Empresa (Human Capital and Generation of Value in the Company). GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología, 5(2), 58–76. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/2792>
- Morales, D. (2020). Acciones del personal de salud del área estomatológica en relación a la COVID-19. Revista Cubana de Estomatología, 57(1).
- neid El COVID-19 y la protección social de los grupos pobres y vulnerables. UNDP. Revista CEPAL - Edición Especial No. 132 <http://hdl.handle.net/11362/46836>
- Nieves Lahaba, Y. R. (2018). Paradigmas Gerenciales Actuales. Una Mirada Enunciativa (Current Managerial Paradigms. An Enunciative Approach). GECONTEC: Revista Internacional De Gestión Del Conocimiento Y La Tecnología, 6(1), 39–58. <https://www.upo.es/revistas/index.php/gecontec/article/view/2368>
- Noguera, A., Barbosa, D., y Castro, G. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. Estudios Gerenciales, 30(131), 153-161.
- Organización Mundial del Comercio (OMC, 2020). Desplome del comercio ante la pandemia COVID-19 que está perturbando la economía mundial. Disponible en: [https://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres20\\_s/pr855\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/news_s/pres20_s/pr855_s.htm)
- Organización Mundial del Turismo (OMT - UNWTO, 2019). Panorama del Turismo Internacional edición 2019. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421237>
- Organización Mundial del Turismo (OMT - UNWTO, 2020). World Tourism Barometer. Disponible en: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.1>
- países del SICA, serie Estudios y Perspectivas-Sede Subregional de la CEPAL en México, N° 189 (LC/TS.2021/38; LC/MEX/TS.2021/5), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Parra, L., San Andrés, P., & Paredes, I. (2020). Planificación Estratégica Administrativa para Pymes en Tiempos Post COVID. Caso de Estudio de Empresa Textil para la toma de decisiones 2019-2020. INNOVA Research Journal, 5(3.1), 185-200.
- Patiño, M., y Cruz, G. (2020). Las medidas adaptadas por las entidades federativas ante la emergencia del Covid-19. Cuaderno de investigación No. 7, DGDyP/IBO, CDMX, 162 pp.
- Peña, C., Segura, J., Rey, M., Hernández, L., Pereira, C., Murcia, J., y Castro, F. (2020). Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes.
- Prades, E., & Tello, P. (2020). Heterogeneidad en el impacto económico del Covid-19 entre regiones y países del área del euro. Boletín económico/Banco de España [Artículos], n. 2, 2020.
- Provencio, E. (2020). Política económica y Covid-19 en México en 2020. Economic Policy and Covid-19 in México in 2020. Economía UNAM, 17(51), 263-281.
- Quevedo, M., Vásquez, L., Quevedo, J., & Pinzón, L. (2020). COVID-19 y sus efectos en el comercio internacional. Dominio de las Ciencias, 6(3), 1006-1015.
- Quirama, U., y Sepúlveda, J. (2020). La economía de micro, pequeñas y medianas empresas en tiempos del COVID 19. Ph. D.(C) Carlos Augusto Arboleda Jaramillo Ph. D.(C) Francisco Javier Arias Vargas, 224.



- Ramírez, E., y Campos, W. (2020). Microempresas en pandemia: una aproximación desde el discurso del emprendedor. *Economía & Negocios*, 2(2), 22-31.
- Rangone, A., Busolli, L. (2021). Managing charity 4.0 with Blockchain: a case study at the time of Covid-19. *Int Rev Public Nonprofit Mark* 18, 491–521. <https://doi.org/itson.idm.oclc.org/10.1007/s12208-021-00281-8>
- Reed, S., Gonzalez, J., & Johnson, F. (2020). Willingness to accept trade-offs among COVID-19 cases, social-distancing restrictions, and economic impact: a nationwide US study. *Value in health*, 23(11), 1438-1443.
- Salas, C., Quintana, L., Mendoza, M. Á., y Valdivia, M. (2020). Distribución del ingreso laboral y la pobreza en México durante la pandemia de la covid-19. escenarios e impactos potenciales \*. *El Trimestre Económico*, 87(4), 929-962. doi:<http://dx.doi.org/itson.idm.oclc.org/10.20430/ete.v87i348.1148>
- Santillán, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(20).
- Sarmiento, C., Martínez, M., y Mazario, I. (2020). Propuesta estratégica para microempresas ante COVID-19. *Innovación Empresarial Estratégica*, 93.
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2020). Consejos para el empleador en el teletrabajo. <https://www.gob.mx/juntosporlptrabajo/articulos/consejosparaeempleadorenel-teletrabajo>
- Silva, J., y Rodríguez, V. (2020). El e-commerce: potencializador de los negocios internacionales en las MiPymes [Tesis de pregrado] Universitaria Agustiniense.
- Tinaco, M., y Castellanos, B. (2020). ¿Es temporal el efecto del COVID-19 en la frontera norte de México? Evidencia de pruebas de raíces unitarias lineales y no lineales. Universidad de Colima.
- Vargas, L. (2020). Covid-19 y “apertura” de la economía: No nos hagamos ilusiones. *Revista Rupturas*, 111-114.
- Vázquez J, Lanero A, Gutiérrez P P, García (2015). Civic engagement profiles and youth membership in associations: implications for marketing in the nonprofit sector. *R&S Responsibility and sustainability*. 3(1) 1-12.
- Vinueza, J., Oviedo, J., Maldonado, D., y Ramírez, A. (2021). Plan Estratégico que Adoptan las Empresas Ecuatorianas en Tiempos de Pandemia. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP), 6(1), 696-710.
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2).
- Zúñiga, P., y Pedrero, G. (2020). Afectaciones económicas por la pandemia de COVID-19 y oportunidades de crecimiento en la industria de dispositivos médicos de Jalisco. In *memorias del Congreso Nacional de Ingeniería Biomédica*, 7(1), 478-484.