



ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS MIPYMES TURÍSTICAS MEXICANAS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19

Esmeralda Sánchez Rubio. Licenciada en Turismo
Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
al216602@alumnos.uacj.mx

Juan Alfonso Toscano Moctezuma. Doctor en Contabilidad y Auditoría
Departamento de Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
jtoscano@uacj.mx

Resumen

La presente investigación documental pretende mostrar una revisión de la literatura acerca de la gestión estratégica aplicada por las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) turísticas mexicanas durante la pandemia del COVID-19. En el sentido de obtener una cantidad mayor de información acerca de la pandemia y conocer además del estado actual del turismo mexicano frente a la pandemia, la capacidad de las MiPyMES actuales para planificar estratégicamente. Con este fin la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Las MiPyMES turísticas mexicanas implementan estrategias estructuradas ante el COVID-19? Con base en dicha pregunta se realiza una investigación documental de carácter meramente descriptivo mediante una recopilación de artículos científicos, informes gubernamentales y estudios de caso, mediante los cuales fue posible obtener como resultado un inventario de estrategias que han llevado a cabo las MiPyMES turísticas durante el inicio y desarrollo de la pandemia en conjunto con un análisis acerca de la correcta o incorrecta formulación de estas, dichos resultados permiten observar la carencia de pensamiento estratégico por parte de las MiPyMES al contar en su mayoría con estrategias improvisadas y, a su vez, la complejidad de la crisis actual que éstas enfrentan.

Palabras clave: COVID-19, estrategia, turismo, MiPyMES mexicanas.

ANALYSIS ABOUT THE STRATEGIC MANAGEMENT INSIDE OF SMALL MEXICAN TOURISM COMPANIES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract

This documentary research aims to show a review of the literature on the strategic management applied by Mexican tourism micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) during the COVID-19 pandemic. In order to obtain a greater amount of information about the pandemic and learn, in addition to the current state of Mexican tourism in the face of the pandemic, the ability of current MSMEs to plan strategically. To this end, the research question is the following: ¿Do Mexican tourism MSMEs

Recibido: 21-11-21 | Aceptado: 15-03-22

¹ MiPyMES: Micro, pequeña y mediana empresas. Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenha_Mediana_Empresa_es.pdf



implement structured strategies against COVID-19? Based on this question, a merely descriptive documentary research is carried out through a compilation of scientific articles, government reports and case studies, through which it was possible to obtain as a result an inventory of strategies that tourism MSMEs have carried out during the start and development of the pandemic together with an analysis about the correct or incorrect formulation of these, these results allow us to observe the lack of strategic thinking on the part of the MSMEs, since they mostly have improvised strategies and, in turn, the complexity of the current crisis they face.

Keywords: COVID-19, strategies, tourism, MSMEs from Mexico.

INTRODUCCIÓN

La actual pandemia conocida como COVID-19 ha provocado muertes, contagios, crisis económicas y ha causado un gran interés de indagación por una variedad de autores, quienes comparten el objetivo de obtener más información acerca de esta pandemia y cómo las empresas afectadas económicamente pudiesen salir adelante.

La presente investigación documental tiene como objetivos, conocer la postura de diversos autores acerca del tema, así como la situación actual del COVID-19 con relación al turismo, las estrategias empleadas por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) turísticas para la supervivencia en esta situación y analizar si éstas se encuentran correctamente estructuradas o simplemente surgieron como un método meramente reactivo por parte de las empresas turísticas.

En México, tanto el turismo como las MiPyMES cuentan con un papel importante ya que contribuyen al desarrollo cultural y económico de la nación, al ser el turismo una actividad que requiere contacto social se ha visto fuertemente afectada por la pandemia, de igual manera, al ser las empresas turísticas oferedoras de servicios y no de productos han encontrado dentro de esta situación un reto de gran magnitud. Siendo el COVID-19 un fenómeno inesperado y novedoso del cual los empresarios conocen muy poco es necesario que estos cuenten con la mayor cantidad de información, ya que mediante dicha información será posible tomar decisiones que lleven a la empresa a un correcto uso de las herramientas que actualmente posee para sobrellevar la situación actual, de lo contrario las empresas se encontrarán siendo totalmente reactivas y actuando ante la emergencia con poca información para enfrentarla.

METODOLOGÍA.

Con el fin de alcanzar dichos objetivos se recopilamos un total de 22 escritos, entre estos una serie de artículos, estudios de caso e informes gubernamentales que comprenden un periodo del año 2019 al año 2020 dentro de los cuales se hace mención tanto de la situación que se encuentran viviendo estas empresas turísticas en el país y cómo han intentado mitigar el daño que está ejerciendo la pandemia sobre ellas, además de las acciones que ha tomado el gobierno, la secretaria de salud y la secretaria de turismo en cuanto a este fenómeno para direccionar a dichas empresas conforme a la toma de decisiones que se



tomarán durante la pandemia, también, dentro de la selección se encuentran una serie de documentos con los cuales se busca comprender la teoría detrás de las estrategias dentro de las empresas.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Por lo que, con el fin de conocer el comportamiento estratégico de las MiPyMES turísticas mexicanas durante la pandemia se desarrolla la siguiente pregunta de investigación.

¿Las MiPyMES turísticas mexicanas implementan estrategias estructuradas ante el COVID-19?

OBJETIVOS GENERALES

Con el propósito de responder la pregunta de investigación anteriormente desarrollada se despliegan los siguientes objetivos.

1. Conocer la postura de diversos autores acerca del tema,
2. Conocer la situación actual del COVID-19 con relación al turismo.
3. Identificar las estrategias empleadas por las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES) turísticas de México.
4. Analizar las estrategias aplicadas por las Micro Pequeñas y Medianas Empresas mexicanas durante la pandemia y su correcta estructuración.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El turismo es una actividad de contacto y recreación social, la cual además de proporcionar la oportunidad de diversificación, conocimiento entre individuos y culturas, proporciona más del 20% del PIB² (Naciones Unidas, 2020) en algunos países, el 10% del PIB mundial (Naciones Unidas, 2020) y además, en exportaciones mundiales es el tercer sector más importante, genera además de riqueza y conocimiento cultural 20 de cada 100 empleos en el mundo (Naciones Unidas, 2020), sin embargo con la aparición de una nueva pandemia COVID-19 y las restricciones de movilidad social que impuso, el turismo se encuentra registrando pérdidas económicas muy importantes.

En México, el turismo es igual de importante que en el mundo, siendo la tercera actividad económica del país y contando con el puesto número 7 en llegadas internacionales, aportando un 8.7% del PIB del país INEGI (2020). Genera además de una gran cantidad de fuentes de empleo, la oportunidad de promover nuestra riqueza cultural, gastronómica y endémica.

Por otro lado, las MiPyMES en México constituyen una parte fundamental del empleo tanto formal como informal, según los Censos Económicos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática del año 2019, el 98% de las unidades económicas del país son micro, medianos o pequeños negocios, es

² Producto Interno Bruto



decir, aproximadamente a 4.1 millones de empresas con diversos giros económicos, las cuales aportan el 41% del PIB del país y el 78% de empleo generado (INEGI, 2020), a su vez la estructura del país se conforma un 48.7% de personal en el sector de servicios, 23.1% en comercio, 18.8% en manufacturas y 9.4% en otras actividades (Giles, 2020), lo cual indica que la mayoría de los empleados del país se encuentran en el sector de servicios, todo esto sin contar con los negocios que operan en la informalidad. Dichas empresas han sido fuertemente afectadas por la aparición del COVID-19 con una disminución del 94% de turistas en abril de 2020 a comparación de los turistas registrados en abril 2019, lo cual se traduciría en una pérdida de aproximadamente 4 millones de pesos diarios por ingresos de turismo (Rivas et al., 2020), siendo México impactado en su economía y al contar dentro del país con MiPyMES turísticas también se ha contribuido a una caída económica de dicha actividad.

Con la aparición de la pandemia denominada SARS COVID-19, la actividad turística y las empresas pertenecientes a este sector se vieron fuertemente perjudicadas y según los expertos esta pandemia seguirá con nosotros por un largo tiempo, por lo que es esencial para la reactivación de la economía tanto nacional como mundial, el informar a las empresas con la mayor cantidad de información acerca de este virus, esto con el objetivo de que las decisiones que las unidades económicas tomen sean con la mayor racionalidad posible, según Rodríguez, (2010), citado por González, (2020), el conocimiento que se adquiere mientras existe una crisis, es de gran ayuda para las empresas que se encuentran atravesando la misma, además de proporcionarles herramientas para responder a los efectos provocados por dicha crisis lo más pronto posible.

MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es documental, no experimental de carácter descriptivo con enfoque cualitativo. El interés al tema surgió, ya que además de ser la pandemia un fenómeno reciente, involucrarla con la actividad turística y observar cuáles son los cambios que la misma ha tenido como consecuencia de la pandemia y cómo las empresas turísticas de pequeño tamaño reaccionaron ante esta contribuye al aprendizaje de nuevas empresas en caso de alguna otra crisis sanitaria que se llegue a presentar en un futuro.

Consecuentemente se realizó una revisión de literatura con base en el tema elegido, se recolectó una cantidad inicial de 40 escritos científicos diversos de los cuales 22 escritos fueron seleccionados con base en los siguientes criterios: Palabras claves, año de publicación, autores y revista de publicación. Contando ya con dichos artículos se procedió a la lectura de estos para recolectar la información necesaria para elaborar el presente texto, seguido a esto se colocó la información de acuerdo con la necesidad del informe y el análisis de esta, para finalmente llegar a las conclusiones y discusión correspondientes.

La presente tabla contiene los artículos seleccionados para el presente texto.



TABLA 1. ESCRITOS SELECCIONADOS PARA REALIZAR EL DOCUMENTO.

<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Revista o lugar de publicación</i>	<i>Criterio</i>	<i>Tema</i>
Caída del turismo por la COVID 19. Desafío para México y experiencias internacionales	Aguirre Quezada. Juan Pablo	Mirada legislativa. Instituto Belisario Domínguez	Palabras clave: COVID 19, turismo, México. Fecha de publicación: Junio 2020	Caída económica dentro del país debido a las restricciones propiciadas por la pandemia.
Informe de políticas: La COVID 19 y la transformación del turismo.	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.	Palabras clave: COVID 19, turismo. Fecha de publicación: Agosto 2020	El informe menciona a grandes rasgos como es que la pandemia afectó el turismo mundialmente y como es que este se vio en la necesidad de adaptarse a la nueva situación y a la nueva normalidad.
Respuesta a la crisis generada por la pandemia COVID-19 en el Turismo. De lo global a lo local: Ciudad Juárez México.	Manuel Ramón González Herrera, Julián Alberto Álvarez Hernández, Luis Daniel Azpeitia Herrera, José Manuel Lerma Legarreta.	Turismo Estudios y Practicas	Palabras clave: COVID 19, turismo, gestión. Fecha de publicación: Enero 2020	Los autores realizaron un análisis acerca de la afectación de la pandemia tanto turismo en general y además en Ciudad Juárez de una serie de entrevistas locales en Ciudad Juárez
Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas	Elizabeth Beatriz Zaldívar Sosa Orlando Gutiérrez López.	Revista Cubana de Información y Comunicación.	Palabras clave: COVID 19, turismo, gestión. Fecha de publicación:	A través de una investigación documental los autores realizan un informe sobre la reacción de las secretarías de



ante la pandemia de COVID-19.			Diciembre 2020	turismo correspondientes a destinos caribeños como lo son, Cuba, República Dominicana, México y Jamaica
Perspectivas del turismo en el marco de la pandemia COVID 19	Jorge Pablo Rivas Díaz Raúl Callejas Cárcamo Diego Nava Velázquez	Universidad Autónoma de México	Palabras Clave: COVID 19, turismo.	Los autores realizan un análisis acerca del deterioro que la economía mexicana ha sufrido por la disminución de actividad turística a causa de la pandemia COVID 19
Presenta Sectur la Estrategia de Promoción y Digitalización Turística de México.	Secretaria de Turismo SECTUR.	Comunicado: (www.gob.mx/SECTUR)	Palabras clave: Estrategia, COVID 19, turismo. Fecha de publicación: Agosto 2019	Dentro de este documento se redactan las estrategias que se utilizarán por la Secretaria de Turismo en México para combatir la pandemia COVID 19 mediante las plataformas digitales turísticas oficiales con las que cuenta el país.
Turismo Post-COVID 19. Análisis después de la pandemia global.	Felio José Bauza Martorell Francisco Javier Melgosa Arcos Luis Miguel	Asociación Española de expertos Científicos en Turismo.	Palabras Clave: COVID 19, turismo.	Dentro de este informe los autores relatan el inicio de la afectación de la



	Rondón García Libertad Troitiño Torralba Carles Mulet Forteza		Fecha de publicación: Abril 2020	pandemia en el sector turístico mundialmente y como actualmente se ha configurado el entorno para las empresas turísticas, sus desafíos y sus oportunidades después de este fenómeno.
Marketing proactivo como estrategia en MiPyMES del sector restaurantero para afrontar mercados en crisis por la pandemia COVID 19.	Fernando Medina Blum Román Alberto Quijano García Roger Manuel Patrón Cortes	Revista electrónica sobre cuerpos académicos y grupos de investigación. Universidad Autónoma de Campeche, México.	Palabras clave: Planeación estratégica, COVID 19, MiPyMES. Fecha de publicación: Julio-Diciembre 2020	Este artículo analiza como el marketing proactivo es una estrategia competitiva para las empresas del sector restaurantero ya que se encuentran pasando por una grave crisis económica debido a la pandemia actual.
Recomendaciones para las MYPIME ¿Que hacer para sobrevivir a la pandemia del COVID 19?	Cesar Alejandro Giles Navarro	Instituto Belisario Domínguez, Dirección general de difusión y publicaciones.	Palabras Clave: COVID 19, MYPIME. Fecha de publicación: Abril 2020	Dentro de este texto el autor explora mediante un análisis sobre la pérdida económica durante la pandemia, la importancia de las micro y pequeñas empresas, aportando a través de este sus



				recomendaciones .
Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.	Diario Oficial de la Federación (DOF)	Diario Oficial de la Federación	Estratificación de micro, pequeñas y medianas empresas. Fecha de publicación: Abril 2021	Dentro del texto se explica la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas.
El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica	Emigdio Rafael Contreras Sierra	Pensamiento & Gestión	Palabras clave: Estrategia, políticas, objetivos, metas, gestión, decisiones, organización, mercado. Fecha de publicación: Julio 2013	El autor enfatiza en la dirección de la empresa y como las estrategias auxilian a que esta se lleve a cabo.
Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo.	Ricardo Ferrer	Revista Elsevier España	Fecha de publicación: Abril 2020	El artículo contextualiza acerca de la aparición del COVID 19.
El INEGI presenta resultados de la segunda edición del ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020	Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).	Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Comunicado de prensa Núm. 617/20	Fecha de publicación: Diciembre 2020.	El comunicado indica los resultados acerca del impacto económico del COVID 19 en las empresas mexicanas.



Certificación y Reapertura del Sector Restaurantero durante los tiempos de COVID-19. Estudio de caso.	Dra. Alma Leslie León Ayala Dra. Susana Patricia García Sampedro Dra. Sara Jocelyn, Bello-Mendoza	Libro: Gestión de MiPyMES mexicanas en tiempos de COVID 19.	Palabras clave: Requisitos, certificación, higiene y procesos. Fecha de publicación: Noviembre 2020.	El estudio de caso presenta los resultados que se obtuvieron en Tapachula dentro del sector de alimentos y servicios con respecto al COVID 19 y la “nueva normalidad”.
El concepto estrategia	Guillermo A. Ronda Pulpo	Biblioteca OFF LINE para formación post-graduada	Palabra clave: Estrategia Fecha de publicación: año 2003	El autor aporta información acerca del concepto de estrategia.
Las MiPyMES en el contexto mundial: sus particularidades en México	Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas Gil Armando Sánchez Soto	Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana	Palabras clave: empresa, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES), globalización, México. Fecha de publicación: Diciembre 2012	El documento contextualiza acerca de las MIPYMES dentro de México.
Lineamiento Nacional para la reapertura del sector turístico.	Gobierno de México (2020).	https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/08/Lineamiento_Nal_Turismo_31Jul2020.pdf	Fecha de publicación: Julio 2020	El documento expone los lineamientos a seguir por las empresas turísticas una vez que se reactivaran sus actividades.



El concepto de estrategia	Mintzberg, Henry, Quinn, J. B.	Libro: El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos.	Fecha de publicación: 1993.	El capítulo suma a la conceptualización de estrategia.
Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas	Ivan Alonso Montoya Restrepo, Luz Alexandra Montoya Restrepo	Revista Escuela de Administración de Negocios	Palabras clave: Estrategia, Mintzberg, escuelas de la estrategia (2005).	El artículo sustenta el concepto de estrategia y la aplicación de estas.
Barómetro OMT del Turismo Mundial	Organización Mundial del Turismo	Organización Mundial del Turismo	Fecha de publicación: 2019	El documento contiene datos y estadísticas turísticas con enfoque al COVID-19.
Tourism risk management for the asia-pacific region. An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters.	Jeff Wilks. & Stewark Moore.	APEC International Centre for Sustainable Tourism	Fecha de publicación (2004).	El documento contiene conceptualización acerca de riesgos y desastres dentro del turismo.
Examining the influence of past travel experience, general web searching behaviors, and risk perceptions on future travel intentions	Lori Pennington-Gray, Ashley Schroeder, & Kiki Kaplanidou.	https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3873948	Palabras clave: Búsqueda general en la web, crisis, riesgo, intenciones de viaje. Fecha de publicación: (2011)	El documento auxilia a la comprensión de crisis y riesgos dentro del turismo

Fuente: elaboración propia.



SURGIMIENTO Y PROPAGACIÓN DEL COVID-19 EN EL MUNDO Y SU IMPACTO EN LA ACTIVIDAD TURÍSTICA.

En el año 2019 en la provincia de Hubei, Wuhan China comenzaron a reportarse una serie de pacientes hospitalizados con síntomas como neumonía e insuficiencia respiratoria, dichos síntomas correspondían a un nuevo Coronavirus (SARS-CoV2) el cual para abril del 2020 fue nombrado COVID-19 por la Organización Mundial de la Salud (OMS), el virus gracias a su facilidad de contagio se propagó rápidamente por Asia, Medio Oriente y Europa, llegando a América y siendo declarado oficialmente como pandemia en una rueda de prensa mundial por el presidente de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo del año 2020, (Ferrer, 2020).

Dentro del mismo 2019, el crecimiento turístico en el mundo según la Organización Mundial del Turismo (OMT), no estaba presentando un gran aumento comparado al año anterior, por lo cual el crecimiento pronosticado por la misma OMT para el 2019 sería del 3% al 4% en comparación al 2018 (Organización Mundial de Turismo, 2019); Es importante resaltar que en el mundo y antes de la pandemia el turismo representaba 10% del PIB y además era generador de 20 empleos en cada 100 ciudadanos activos (AECIT, 2020), sin embargo, dentro de sus pronósticos los expertos relacionados a la actividad turística no se encontraban preparados para recibir una crisis sanitaria de esta magnitud y mucho menos se imaginaban las repercusiones que la misma tendría en el turismo una vez instalada en el mundo.

Después de la venta de petróleo y las remesas, el turismo en México es considerado como la 3era actividad económica del país. Siendo este según el Barómetro Mundial del turismo 2020 generado por la OMT el puesto número siete en mayor número de visitas extranjeras (Aguirre, 2020). La actividad turística dentro de México genera una gran cantidad de beneficios como lo son la creación de empleos, infraestructura, intercambio multicultural, reconocimiento mundial del país, entre otros, sin embargo, con la aparición de esta pandemia el panorama al igual que en el resto del mundo, en México cambió drásticamente.

Debido al alto riesgo de contagio que presenta este virus las autoridades tomaron una serie de lineamientos con el propósito de interrumpir la línea de contagios. Medidas de distanciamiento social como la reducción de aforo en empresas esenciales (hospitales, tiendas de autoservicio, entre otras) el cierre definitivo de lugares públicos y empresas no esenciales, distanciamiento social de al menos 6 metros por persona, lavado de manos constante, uso de cubre bocas, aislamiento social (permanecer en casa y salir solo en caso de ser necesario y para actividades esenciales), otros, definitivamente cortaron todo tipo de actividad recreativa que se llevaba a cabo y por consecuencia redujeron enormemente la actividad turística que se llevaba a cabo hasta esos momentos.

Siendo el turismo una actividad que promueve a través de diversos medios de transporte el desplazamiento de personas por el mundo y siendo también en la mayoría de sus vertientes una actividad de recreación, disfrute y sobre todo de contacto, además de no considerarse esencial, como una medida de prevención para cortar la propagación del contagio del virus sus puertas se vieron cerradas tanto en México como en el mundo.



Dichas medidas propagaron una reducción en la economía mundial de un 5.2% pronosticada por el Banco Mundial (2020)³, como consecuencia en la actividad turística y claro está en el turismo mexicano. Una gran cantidad de empresas turísticas se vieron forzadas a cerrar sus puertas como son los bares, agencias de viajes, centros de entretenimiento, salones y centros de eventos, entre otros. Las empresas turísticas que no cerraron sus puertas como los hoteles o los restaurantes se vieron obligadas a reducir sus aforos, en caso de los restaurantes cerrar servicio de comedor y utilizar solo servicio de entrega a domicilio o el de aplicaciones móviles para trasladar su producto, de igual manera los espacios abiertos públicos como parques, playas, ríos, lagos, cualquiera que fuera sustento de actividad recreativa fue cerrado al público en general.

Lo anterior motivó a todas las empresas turísticas a redireccionar sus esfuerzos mediante estrategias que les permitieran sobrevivir a esta pandemia. En un principio por ley fueron obligadas a cerrar sus actividades económicas en su totalidad, a medida que el tiempo avanzó dichas empresas tuvieron la oportunidad de operar en una nueva realidad, por lo cual después de las enormes pérdidas económicas que las empresas habían soportado llegaba la hora de realizar esfuerzos para salir de este paro económico.

LAS ESTRATEGIAS Y SU IMPORTANCIA EN LA EMPRESA

Para comprender cómo es que las empresas comenzaron a realizar esfuerzos para aumentar sus ventas es necesario comprender el origen de esta y cómo y con qué objetivo se genera. Existe una gran cantidad de definiciones para la palabra "Estrategia", es proveniente de origen griego en donde "Estrategos" se refiere al arte del general para dirigir a su ejército en la guerra, se compone de dos palabras "Stratos" (ejército) y "Agein" lo que refiere a conducir o guiar. Esta palabra era utilizada mayormente en el ejército, sin embargo, en 1944 Von Newman y Morgerstern a través de la teoría de los juegos la utilizan por primera vez en el ámbito económico y académico (Ronda, 2003).

En 1962 es introducida por Alfred Chandler y Kenneth Andrews (Ronda, 2003) en el campo de la teoría del management y a partir de ahí existen una gran cantidad de autores con su definición, los cuales cuentan con coincidencias como que la estrategia es una acción llevada a cabo para la realización de un objetivo o meta a alcanzar.

Aun cuando existen una gran cantidad de autores quienes realizaron su propia definición de estrategia Henry Mintzberg es tal vez el más destacado ya que propone una serie de definiciones de la palabra estrategia, siendo esta utilizada en diversas formas (Montoya, I & Montoya, L. 2005). Mintzberg comenta que las estrategias son o realizadas o pretendidas, es decir que llegaron a plantearse y ejecutarse o por el otro lado que solo se pretendió realizarlas, sin embargo las últimas pueden volverse estrategias realizadas una vez que se replanteen, estructuren correctamente y finalmente se lleven a cabo (Mintzberg, H. & Quinn, J. 1993), bajo esta primicia, existen entonces estrategias que se estructuran con base en los cimientos de las empresas como lo son la misión, visión y principalmente los objetivos ya que estas

³ La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>



deben ir en conjunto con los últimos, pero también existen las estrategias generadas a partir de algún problema que surja y la empresa se vea obligada a resolver, estas son llamadas estrategias emergentes, no cuentan con una estructuración como tal, sin embargo pueden replantearse al mismo tiempo que son llevadas a cabo.

Las estrategias son empleadas en las empresas como una medida de alcanzar los objetivos que estas persiguen, sin embargo, aun cuando la empresa planee como es debido la estrategia y procure seguirla al pie de la letra, existe también una serie de factores externos que influyen en la estructura ya marcada de la empresa, y afecten el rendimiento de estas, como lo son las crisis que pueden llegar a surgir.

GESTIÓN DE CRISIS EN EL TURISMO

El COVID-19 por ejemplo, surgió como una crisis sanitaria sin precedentes que se encargó de cambiar los planes de las empresas turísticas hasta el año 2019, primeramente, debemos comprender lo que la palabra “crisis” engloba, según Pennington, Schroeder & Kaplanidou (2011) la crisis es un proceso extraordinario mayormente no deseado y limitado en tiempo, el cual exige decisiones inmediatas y contramedidas con el fin de que este fenómeno cause el menor número de consecuencias negativas, por lo cual las empresas turísticas buscaron soluciones inmediatas con respecto a las consecuencias negativas que se podrían derivar del surgimiento de esta crisis.

Protocolo de gestión de crisis en el turismo.

Para cualquiera que sea la crisis los autores Wilks y Moore (2004) desarrollaron un protocolo de gestión de crisis en el turismo, el cual es llamado también el modelo de las 4r ya que engloba 4 pasos a seguir, estos cuentan con una serie de recomendaciones acerca de las actividades a realizar en cada uno.

- a. Reducción con el fin de impedir un desastre y la posibilidad de que ocurra y atenuar efectos nocivos: Implementar políticas, protocolos, procedimientos y acciones de observación y vigilancia.
- b. Preparación mediante la planificación, comunicación, desarrollo de habilidades de gestión y test de preparación: elaboración de planes de gestión y medidas de salud y seguridad.
- c. Respuesta durante el momento de la verdad: Implementación de procedimientos de actuación ante emergencias, investigación, asistencia a familias y comunicación.
- d. Recuperación de los niveles operativos previo al evento de crisis, reanudación de operaciones completas y estudio de lecciones aprendidas: Interrogatorio de los damnificados y elaboración de planes de continuidad ante los efectos de la crisis.

Este protocolo se utiliza como una guía a seguir por parte de las empresas turísticas para llevar a cabo la gestión durante una crisis de cualquier tipo y además una vez que la crisis termina este funciona como un manual de seguimiento para el aprendizaje de las empresas y que hacer en caso de una nueva crisis.



MI PYMES TURÍSTICAS EN MÉXICO Y SU REACCIÓN ANTE EL COVID-19

Según Valdés (2012) una empresa es una unidad económica y social, la cual representa la base para la producción de bienes y servicios con el fin de crear riqueza, para lograr dicho fin se requiere de una serie, de elementos como lo son: Capital, trabajo, tierra y habilidades empresariales.

Las siglas MiPyMES se refieren al término Micros, Pequeñas y Medianas Empresas, las cuales son clasificaciones con relación a ciertos criterios como el número de empleados. En México estas tienen un papel fundamental en la creación de empleos ya que generan según el INEGI (2020), el 78% de empleos dentro del país. De acuerdo con el Diario Oficial de la Federación las MiPyMES se encuentran estratificadas con base en ciertos criterios (Véase la tabla 1).

TABLA 2. ESTRATIFICACIÓN DE MYPIMES MEXICANAS.

<i>Tamaño</i>	<i>Sector</i>	<i>Número de trabajadores</i>	<i>Monto de ventas anual (mdp)</i>
Micro	Todas	Desde 10	Hasta 4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4.01 hasta 100
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde 4.01 hasta 100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100.01 hasta 250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100.01 hasta 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2020)

Dentro del INEGI en México se utiliza una clasificación mediante actividad económica para las empresas, ya sean micro, pequeñas o medianas, esto con el objetivo de distribuir y ordenar de una forma más eficiente la información recabada en los censos que realiza dicho organismo, las empresas turísticas en este caso se encuentran dentro de la actividad económica denominada “Servicios no financieros”, siendo más específicos estas se encuentran en las nomenclaturas 71 “Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos y otros servicios recreativos” y en la nomenclatura 72 “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” (INEGI, 2020).

Con base en lo anterior podemos asumir que dentro de las estadísticas y censos realizados por dicha institución algunas de las actividades que entran en la categoría de “Servicios no financieros” se refieren a empresas turísticas, por lo cual la información que se recabe para esta actividad es considerada información que incluye a las empresas de dicho sector.

ESTRATEGIA UTILIZADA POR LA FEDERACIÓN MEXICANA EN CONJUNTO CON LA SECRETARÍA DE SALUD PARA INFORMAR LA SITUACIÓN EPIDEMIOLÓGICA POR ENTIDAD FEDERATIVA.

Dentro del año 2020 y como una herramienta de información ya que el virus avanzaba en forma irregular dentro del país, el gobierno mexicano en conjunto con la secretaria de Salud y con base en un “Lineamiento para la estimación de riesgos del semáforo por regiones COVID-19” escrito por dicha



institución, dio a conocer un Semáforo Epidemiológico, el cuál indica por color la situación de la entidad federativa en cuestión y las medidas necesarias a seguir por este. El semáforo se caracteriza por 4 colores.

TABLA 3. SEMÁFORO EPIDEMIOLÓGICO

<i>Color</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Permisiones</i>
Rojo 	Máximo	Se permiten solamente las actividades económicas esenciales y que la población salga a caminar durante el día.
Naranja 	Alto	Además de las actividades económicas esenciales se permite que las empresas con actividades no esenciales trabajen con el 30% de su capacidad, cuidando las medidas de prevención. Se abren espacios públicos con un aforo determinado.
Amarillo 	Medio	Se abren todas las actividades laborales. Espacios públicos se abren de forma regular Espacios públicos cerrados se abren con un aforo limitado.
Verde 	Bajo	Se permiten todas las actividades incluyendo apertura de escuelas.

Fuente. <https://coronavirus.gob.mx/semaforo/>

De igual forma emitieron una serie de medidas básicas de prevención que se deben llevar a cabo en cualquier situación de semáforo que se encuentre el estado, tales como:

- a. Lavado de manos durante al menos 20 segundos con agua y jabón, o con soluciones con al menos 60% de alcohol.
- b. Limpiar con agua y jabón y desinfectar con cloro las superficies de áreas comunes.
- c. Mantener una sana distancia de 1.5 a 2 metros y en caso de no mantener la distancia usar cubre bocas.
- d. Cubrir nariz y boca
- e. En caso de contar con síntomas y no ser parte del grupo vulnerable ni tener dificultad respiratoria tratarse en casa.

Para las empresas turísticas se emitió una serie de recomendaciones que van de acuerdo al semáforo epidemiológico, en este caso es posible deducir que al no ser empresas con actividades esenciales se vieron en la necesidad de cerrar sus puertas, sin embargo, al contar con clientes quienes si debían realizar actividades de fuerza mayor, estas se vieron en la necesidad de adaptarse al fenómeno, como un ejemplo



se encuentran con los hoteles los cuales debieron cancelar y reprogramar todas sus reservaciones, sin embargo sí contaban con huéspedes que viajaban por negocios el límite de ocupación debía llegar al 15% manteniendo sus áreas comunes cerradas y una distancia anteriormente estipulada de 1.5 a 2 metros.

Además, se debía contar con servicio médico necesario y establecer una serie de lineamientos de reapertura emitidos por el Gobierno de México (2020) los cuales incluían recomendaciones como la limpieza entre sus empleados, desinfectar tanto habitaciones como áreas comunes en diversas ocasiones durante el día, utilizar material desechable en cuanto a las amenidades y aditamentos dentro de las habitaciones, medir la temperatura, colocar un tapete o área desinfectante y proporcionar gel antibacterial a la entrada del lugar.

De igual manera los restaurantes debieron además de tomar las medidas anteriormente mencionadas, cerrar su servicio de comedor y optar por las aplicaciones móviles para repartir alimento o repartir ellos mismos su producto. Los salones de eventos por su parte solo podían llevar a cabo eventos políticos o empresariales con un aforo determinado y sin la oportunidad de contar con alimentos o bebidas durante estos, además de llevar un registro de la temperatura de los asistentes y desinfectarlos al ingreso.

ESTRATEGIA UTILIZADA POR LA SECTUR PARA MITIGAR EL DAÑO DEL COVID-19

El 8 de abril de 2020 el secretario de Turismo de México, Miguel Torruco Márquez, dio a conocer mediante un comunicado el plan estratégico de mercadotecnia dirigida tanto al mercado nacional como internacional que la secretaria de turismo llevara a cabo para mitigar el daño que está causando la actual pandemia dentro de la actividad turística de nuestro país, recalando las esperanzas que se tienen en la recuperación de esta ya que ha sobrevivido anteriormente a otro tipo de crisis sanitarias como lo fue la influenza “H1N1” la cual principalmente causo daños económicos en nuestro país, tardando 32 meses para recuperarnos en la actividad turística (Secretaria de Turismo, 2019).

Dicha estrategia lleva por nombre “México te necesita” y con la primicia de que el 58% de las compras en el sector turístico mexicano se realiza a través de páginas web, esta comprende un alcance de 16 mercados estratégicos (incluyendo al doméstico) con una inversión de 300 millones de pesos, se conforma de tres fases de comunicación cada una con su estrategia digital:

- a. Inmediata: Mediante el mensaje “Nos vemos pronto” esta estrategia digital conlleva una promesa que trata de contener la crisis y mantener a México como un destino turístico a visitar próximamente.
- b. Intermedia: Lleva como lema “El viaje está dentro de nosotros” y gracias a que la situación es diversa en todos los países del mundo ya que el virus se encuentra en diversas fases, se trata de llegar a los países que se encuentren listos para realizar viajes de acuerdo con la sana distancia y nueva normalidad.
- c. De recuperación: “México te necesita” es el slogan de esta fase, con la primicia de que después del aislamiento que el mundo está experimentado, una vez que se pueda salir los turistas buscaran la forma de seguir viajando, y México se encontrara preparado para este momento



mediante lo que es conocido como “Hard sell y call to action” es decir, “Venta dura y llamado a la acción”.

Para realizar la distribución de los mensajes se realizaron tres campañas, una internacional, nacional y online de acompañamiento.

- a. Internacional: Comprende los mercados estratégicos del país: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, entre otros. Penetrando en 8 mercados: Jóvenes, familias, parejas, de negocios, mercado de lujo, LGBT, inclusivo y Baby Boomers.
- b. Nacional: Se enfocará en los mercados domésticos, es decir, estados y municipios, dichos mensajes se comenzarán a mostrar conforme la línea temporal del virus cambie, dependiendo el estado y municipio.
- c. De acompañamiento: Esta campaña se llevará a cabo mediante la plataforma digital Visit México, y otras plataformas de las empresas y cámaras privadas que se encuentran dentro del proyecto, con la intención de mantener a México como un destino turístico que se encuentre constantemente presente como una opción para que el turista realice futuros viajes.

Con dicha estrategia la Secretaria de Turismo busca mitigar el daño causado por el COVID-19 en el país y mantenerlo como un destino vigente como opción para los futuros viajeros. Hasta diciembre de 2020 Zaldívar Sosa y Gutiérrez López (2020) dentro del artículo “Gestión de la comunicación en tiempos de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19”, además de mencionar dicha estrategia realizan un análisis de sitios web y las interacciones que se están logrando en redes sociales, hasta la fecha “Visit México” en su plataforma Instagram cuenta con 546 mil seguidores mientras que en Facebook más de 5 millones de seguidores, lo cual ha sido aprovechado para distribuir una serie de slogans haciendo alusión a las bondades del país en cuanto a cultura, arquitectura, gastronomía, entre otros, y creando nostalgia en el turista buscando que visite el país una vez que este se encuentre decidido a salir del encierro y viajar.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS MiPYMES TURÍSTICAS PARA MITIGAR EL DAÑO DEL COVID-19 SEGÚN INEGI

El INEGI realizó durante el año 2020 dos levantamientos censales con la finalidad de obtener información acerca de la situación que estaban viviendo las empresas mexicanas a causa del COVID-19. El segundo censo se realizó de septiembre a octubre del 2020, con una muestra de 5 671 empresas grandes y MiPyMES del país, la cual además de comunicar las pérdidas de capital humano y económico informó cómo se está llevando a cabo la actividad dentro de las empresas para con sus clientes y cómo estas esperan mitigar el efecto económico negativo que están viviendo a causa de la pandemia.

Según los resultados reportados por INEGI el pasado diciembre las micro, pequeñas y medianas empresas con actividad económica “Servicios no financieros” dentro de la cual se encuentran las actividades turísticas llevaron a cabo las siguientes acciones:

- a. Medidas sanitarias: 95.9% microempresas, 98.6% pymes.



- b. Campañas de información y comunicación virtual: 53.9% microempresas, 77.5% pymes.
- c. Apoyos fiscales: 61.3 % de todas las empresas encuestadas.
- d. Aplazamiento de pago de créditos o servicios: 40.6% de todas las empresas encuestadas.
- e. Acceso a créditos nuevos: 30.2% de todas las empresas encuestadas.

También como resultado de las pandemias los pequeños empresarios se vieron cambiar sus estrategias de ventas y operaciones diarias, con el objetivo de hacerle frente a la situación y salir de ella con el mínimo daño económico posible, según las empresas censadas por INEGI estas fueron las acciones mayormente realizadas:

- a. Ventas por internet: 49.1% microempresa, 46.1% pyme.
- b. Oferta de nuevos bienes o servicios: 33.2% microempresa, 24.9 % Pyme.
- c. Adopción de turnos de trabajo: 27% microempresa, 38.1% Pymes.
- d. Home office: 11.2% Microempresa, 19.0% Pymes.
- e. Diversificación de cadenas de suministro: 7.4% microempresa, 10.7% Pyme.

Cabe resaltar también que según dicho censo el 41.3% de las Pymes estimaron que con su nivel actual de ingresos podrían sobrevivir un año más, mientras que el 47.9% de las Pymes y el 46.6% de las microempresas estiman poder sobrevivir solo de 3 a menos de 12 meses. El 16.3% de las microempresas encuestadas estima que pudiera sobrevivir 3 meses o menos si continúan con sus ingresos actuales al igual que el 10.3% de las Pymes.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS MiPYMES TURÍSTICAS PARA MITIGAR EL DAÑO DEL COVID-19 SEGÚN ESTUDIOS DE CASO

a) Tapachula, Chiapas, reactivación de actividades turísticas. (turismo cultural)

El primer caso hace referencia a las empresas restauranteras en Tapachula, Chiapas. Las condiciones demográficas de dicho estado al encontrarse en frontera con Guatemala aumentan la cantidad de visitantes que recibe, por lo cual el sector restaurantero es muy activo en esta región, viéndose enormemente afectado al ser suspendido por las autoridades. Los autores hacen referencia a la importancia que tuvo en la región que el gobierno accediera a la reapertura de dichas empresas y cómo una vez que estas abrieron sus puertas nuevamente fue necesario acatar las nuevas medidas sanitarias que el gobierno recomendó, sin embargo, también realizan una reflexión acerca de las múltiples enfermedades que se pueden transmitir por falta de higiene al elaborar alimentos y cómo al igual que el COVID-19 estas también existen en la industria restaurantero, por lo cual, es importante mantener la higiene y cuidados necesarios para evitarlas (León, A. et al., 2020)

b) Ciudad Juárez, Chihuahua, inicio de la pandemia. (turismo de negocios)

Por otro lado, en un segundo caso se encuentra el ejemplo de Ciudad Juárez, Chihuahua, estando también dentro del país, pero siendo un territorio en condiciones tanto geográfica como demográficamente diferentes, al igual que Tapachula, sufrió de los cierres masivos de empresas como las turísticas. Dentro



de esta ciudad se observó un plan emergente de apoyo y protección a la salud, empleo e ingreso familiar como sustento a las MiPyMES. En el caso de los hoteles se mantuvo la ocupación con un 15% para huéspedes que viajan por un motivo esencial, además de un formulario con información de salud relacionada con dichos huéspedes, el formulario fue estructurado con base en los datos que la Secretaría de Salud del Estado. De igual manera la industria restaurantera se encuentra coordinada por CANIRAC⁴ quienes están realizando el análisis correspondiente conforme a restaurantes y COVID-19 en la ciudad.

c) San Francisco de Campeche, Campeche, durante el cierre de las actividades turísticas (turismo cultural, sol y playa)

Cabe resaltar que existen muchos autores hasta el momento que han además de realizado su propio análisis acerca de la situación, proponen una serie de recomendaciones o estrategias para la gestión de dichas empresas. Tal es el caso de Fernando Medina Blum, quien en conjunto con otros autores y a través de la Universidad Autónoma de Campeche y junto a otros autores publica un artículo titulado “Marketing proactivo como estrategia en MiPyMES del sector restaurantera para afrontar mercados en crisis por la pandemia covid-19”, en diciembre del año 2020 dentro del cual propone el Marketing proactivo como una estrategia favorable contra el COVID-19 para las MiPyMES del sector restaurantera.

Dicho autor además enfatiza en que dichas empresas han explotado muy poco el alcance y potencial que tiene el marketing para ser aprovechado por estas, de igual manera dentro de este caso las empresas han carecido de estrategias administrativas que las auxilien en cuestión de la pandemia. El autor muestra como resultado una tabla de la cual es posible asumir que las empresas:

- i. 90% de las empresas no consideraron la planeación estratégica ante una crisis sanitaria.
- ii. 80% de las empresas no contaba con una estrategia planificada para afrontar la crisis del mercado dentro de la pandemia.
- iii. 50% de las empresas llevó a cabo estrategias de marketing proactivo, sin embargo, se generaron de forma ineficiente.
- iv. 70% de las empresas no consideraron cambios en el marketing como estrategia, en lugar de eso se utilizó como estrategia administrativa el cierre de sucursales y despidos masivos.
- v. Todas las empresas eliminaron en gran parte sus gastos de promoción y publicidad dejando el marketing de lado.
- vi. 90% de los dueños de empresas asistieron a foros de información contra el COVID-19 sin embargo creen que estos no fueron suficientes para la toma de decisiones.
- vii. 20% de las empresas cerraron sus puertas durante la pandemia.
- viii. 50% de las empresas consideraron el envío a domicilio y la integración a plataformas virtuales de reparto de alimentos.
- ix. 50% de las empresas tuvieron que recurrir a despidos.
- x. 60% de las empresas se endeudó con créditos bancarios.

Esto sin contar las adversidades que las empresas tuvieron que pasar durante la pandemia al no contar con algún ahorro de al menos 6 meses, haber contado con empleados que se contagiaron de COVID y

⁴ CANIRAC: Cámara Nacional de la de Industria Restaurantes y Alimentos Condimentados.



una vez abiertas sus puertas, el hecho de comprar insumos para cumplir con la reglamentación del gobierno ante la "Nueva normalidad".

Al igual que esta selección de 3 casos en específico, existen una variedad de casos ya sea con otro tipo de empresas dentro del país, como también empresas turísticas en otros países, las cuales al igual que la mayoría de las empresas se encuentran desarrollando estrategias emergentes e improvisadas conforme la pandemia les permita seguir operando.

CONCLUSIÓN

Gracias a la información recabada dentro de los escritos revisados es posible observar que actualmente y como consecuencia de la pandemia COVID-19 el turismo se encuentra en estado de emergencia, no solamente dentro de nuestro país, sino mundialmente, dentro del año 2019 el turismo en México no se encontraba rebasando la misma cantidad de visitas del año anterior, gracias a los cierres totales y parciales que están viviendo no solo las empresas turísticas sino también los países y estados del mundo se encuentran en una situación de incertidumbre acerca del futuro. La pandemia que surgió desde principios del 2020 en caso de México ha golpeado fuertemente no solo las economías del turismo o de las empresas turísticas sino también los cimientos anémicos de los directivos del país, desde los destinos turísticos ya consolidados como lo es Cancún, pasando por las grandes empresas hasta las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas.

Debido a que el país se ha encontrado y aún permanece en diversas etapas durante la pandemia es complicado analizar a las empresas en conjunto, conforme a esto se tomaron 3 casos de estudio dentro del informe ya que fue posible comparar lo que un estado vivía mientras otros se encontraban en una temporada más temprana o más tardía del virus, gracias también a que los estados se encontraban en diversas situaciones epidemiológicas las acciones que se tomaron en los primeros estados infectados y que tuvieron resultados positivos se replicaron en los diversos estados que aún no se encontraban en estas fases, por lo cual fue posible observar que la reacción temprana ante los eventos ocurridos promueve una menor afectación del fenómeno que se quiere contrarrestar, sin embargo sigue siendo complicado el realizar una comparación ya que los estados se encuentran en diversas situaciones demográficas.

Como resultado de la improvisada aparición de una pandemia y el hecho de que las empresas no esperaban que surgiría un virus que paralizaría al mundo, tampoco se encontraban preparadas para enfrentarlo, por lo cual las estrategias que se aplicaron al inicio de la pandemia y que aun cuando esta no se ha terminado se siguen aplicando fueron guiadas por el gobierno mexicano, las sugerencias que este mediante las secretaria de salud y los protocolos que ambos implementaron fueron la pauta de inicio para las decisiones que las MiPyMES comenzaron a tomar con respecto a las líneas de acción que seguirían.

Las empresas siguieron los lineamientos que el gobierno ha venido marcando durante la pandemia como la reducción de aforos, el cierre temporal, la implementación de medidas de sanitización, en caso de los restaurantes estos implementaron el servicio a domicilio, sin embargo esto también surgió como resultado de una petición gubernamental de mantener cerrado su sitio de comedor, algunas estrategias



administrativas según INEGI fueron el aplazamiento de deudas, la solicitud de créditos, préstamos, cambios de canales de distribución, sin embargo muy pocos innovaron en productos y servicios y la gran mayoría utilizaron las nuevas tecnologías para generar ventas por internet.

Las estrategias utilizadas por las MiPyMES turísticas en México según INEGI, y los casos de estudio empleados dentro del presente reporte fueron escasas y guiadas totalmente por el gobierno, si bien las empresas están realizando sus mejores esfuerzos no se encontraban preparadas para un evento de esta magnitud, al ser pequeños empresarios se encuentran abrumados tras esta situación, no cuentan con un plan de gestión de crisis cualquiera que esta sea y la mayoría no piensa en el futuro, simplemente resuelven problemas diarios sin pensar en una planeación más profunda.

El escenario actual al que se enfrentan las MiPyMES es altamente complicado, según INEGI⁵(2020), dentro de la pandemia sobrevivieron 3.9 millones MiPyMES de los 4.9 millones que se encontraban al inicio de la pandemia estas no pudieron adaptarse al cambio que suponía el salir adelante con nuevas ideas y estrategias, mientras que las que hasta el día de hoy se mantienen vigentes han seguido estrategias administrativas que cualquier empresa seguiría en un estado de crisis, se han endeudado, aplazaron sus deudas, se han informado acerca del virus en cuestión, muy pocas han implementado la creación de nuevos bienes o servicios y han cambiado su modalidad de trabajo a “home office”.

Es difícil para una empresa que se dedica al servicio como lo son las empresas turísticas trabajar a distancia, los restaurantes por ejemplo son quienes dentro de las MiPyMES turísticas del país llegan a ser mayoría, deben estar dentro del establecimiento, ya que la capacidad de producción no sería la misma si se trabaja en casa. De igual manera las estancias como son los hoteles o moteles y los salones de eventos deben encontrarse en el lugar para ofrecer sus servicios, por lo cual esta estrategia no es totalmente viable.

Las estrategias se han llevado a cabo dentro de estas empresas siguiendo las recomendaciones del Gobierno Mexicano, los eventos que han sucedido transcurren a una gran velocidad y es por esto que las empresas han reaccionado tanto como su capacidad les ha permitido, sin embargo y según la información existente las MiPyMES turísticas del país, estas cuentan con problemas al momento de generar estrategias y tomar decisiones, en primer lugar no estructuran la planeación a largo plazo ni cuentan con un plan estratégico para algún tipo de desastre o crisis que se llegue a presentar, son reactivas, planean y sobreviven mediante acciones que se llegan a tomar diariamente.

Una estrategia según Mintzberg (1993), debe ser planificada, orientada a los objetivos de la empresa, a su misión, visión, sin embargo, suele ocurrir con pequeños empresarios el no contar con estos bien establecidos, todas las estrategias que se están tomando en las MiPyMES son llamadas estrategias emergentes, es posible según Contreras Sierra, (2013) denominar las estrategias como acciones que se realizan dentro de la empresa o del diario vivir con un propósito, bajo esta primicia entonces cualquier acción que se ha tomado dentro de las MiPyMES dentro de la pandemia es considerada una estrategia,

⁵ INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía



sin embargo, al no encontrarse debidamente planificadas se convierten en estrategias emergentes, es decir, surgieron con base a una necesidad de la empresa y no mediante un pensamiento previsorio.

La historia ha demostrado que las empresas se crecen ante la crisis, al igual que el turismo, como también se ha demostrado que mientras más informadas se encuentren las empresas acerca de un evento en específico es más sencillo tomar decisiones relacionadas con este. En estos momentos las MiPyMES no solo turísticas se encuentran viviendo un fenómeno sin precedentes que en ningún momento se imaginaron pudiese ocurrir y esta es la oportunidad para aprender de los errores cometidos. Los pequeños empresarios que sobrevivan deberán preocuparse por cómo están llevando la planificación de sus negocios y adquirir nuevas capacidades en cuanto a la toma de decisiones.

Es claro que la crisis por la pandemia pasará, el turismo como tal ha sobrevivido a otro tipo de crisis sanitarias como el virus SARS 2003, H1N1 2009, EVD 2013 hasta llegar actualmente al COVID-19 en el año 2019 y ha mostrado ya anteriormente su capacidad de regeneración, sin embargo, es responsabilidad de los pequeños empresarios y su capacidad de análisis el cómo llevarán a cabo la recuperación económica de su empresa una vez que la pandemia termine.



REFERENCIAS.

- (AECIT), A. E. de E. C. en T. (2020). Turismo Post-COVID-19. El turismo después de la pandemia global. Análisis, perspectivas y vías de recuperación. (p. 270). https://aecit.org/uploads/public/DOCUMENTO.covid-19_y_turismo.pdf
- Aguirre Quezada, J. P. (2020). Caída del turismo por la covid-19 . Desafío para México y experiencias internacionales. *Mirada Legislativa*, 186, 16. http://www.bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4882/ML_186.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152–181. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>
- DOF - Diario Oficial de la Federación. (2020). ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Al.
- Ferrer, R. (2020). Pandemia por COVID-19: el mayor reto de la historia del intensivismo. *COVID-19 Pandemic: the greatest challenge in the history of critical care*. Elsevier Public Health Emergency Collection, 6(44), 323–324. <https://doi.org/10.1016/j.medin.2020.04.002>
- Giles Navarro, C. A. (2020). Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19? *Notas Estratégicas*, 13. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4845>
- Gobierno de México (2020). Lineamiento Nacional para la reapertura del sector turístico. (p. 2-37). Recuperado de: https://coronavirus.gob.mx/wp-content/uploads/2020/08/Lineamiento_Nal_Turismo_31Jul2020.pdf
- González Herrera, Manuel Ramón, Álvarez Hernández, Julián Alberto, Azpeitia Herrera, Luis Daniel, Lerma Legarreta, J. M. (2020). Respuesta a la crisis generada por la pandemia covid-19 en el turismo. de lo global a lo local: ciudad Juárez (México). *turismo estudios & prácticas (uern)*, 9, 1–23.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2020). Censos Económicos 2019. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/547>
- 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. Comunicado de prensa Núm. 617/20. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf
- León Ayala, Alma Leslie, García Sampedro, Susana Patricia, B.-M. S. J. (2020). Certificación y Reapertura del Sector Restaurantero durante los tiempos de COVID-19. Estudio de Caso Dra. In S. A. D. C. V. GRUPO EDITORIAL HESS (Ed.), *GESTIÓN DE MIPYMES MEXICANAS EN TIEMPOS DE COVID-19* (1st ed., pp. 105–125). https://ceune.unach.mx/images/Libros_congresos/Gestin_de_MiPyMES_mexicanas_en_tiempos_de_COVID-19.pdf#page=291
- Medina Blum, Fernando, Quijano García. Román Alberto, Patrón Cortés, R. M. (2020). Marketing proactivo como estrategia en MiPyMES del sector restaurantero para afrontar mercados en crisis por la pandemia covid-19.pdf. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14).



- Mintzberg, H. & Quinn, J. B. (1993). El concepto de estrategia. In *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. (2nd ed., pp. 3–58).
- Montoya Restrepo, I. A., Montoya Restrepo, L. A. (2005). Visitando a Mintzberg: su concepto de estrategia y principales escuelas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 53, 84–93. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88302205>
- Naciones Unidas. (2020). Informe de políticas: La COVID-19 y la transformación del turismo Resumen. In Unwto – Naciones Unidas.
- Organización Mundial del Turismo (2019), Barómetro OMT del Turismo Mundial, mayo 2019 – Con especial enfoque en el impacto de la COVID-19, OMT, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284421954>
- Pennington-Gray, L., Schroeder, A., & Kaplanidou, K. K. (2011). Examining the influence of past travel experience, general web searching behaviors, and risk perceptions on future travel intentions. *Ijstth*, 1(1), 64-89.
- Ronda Pupo, G. A. (2003). El concepto de Estrategia. Carnota Lauzán O. Gerencia en Salud. Biblioteca OFF LINE para formación post-graduada.[CD-ROM]. Ciudad de La Habana: CDS/MINSAP.
- Rivas Díaz, J. P., Callejas Cárcamo, R., & Nava Velázquez, D. (2020). Perspectivas del turismo en el marco de la pandemia COVID-19. In *Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial desafíos actuales y escenarios futuros* (pp. 607–622). <http://ru.iiec.unam.mx/5135/>
- Secretaria de Turismo. (2019). Presenta Sector la Estrategia de Promoción y Digitalización Turística de México. <https://www.gob.mx/sectur/prensa/presenta-sectur-la-estrategia-de-promocion-y-digitalizacion-turistica-de-mexico-215087>
- Valdés Díaz de Villegas, Jesús Amador, & Sánchez Soto, Gil Armando (2012). LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MÉXICO. *Iberoforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, VII(14),126-156.[fecha de Consulta 16 de Marzo de 2022]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>
- Wilks, J., & Moore, S. (2004). *Tourism risk management for the asia-pacific region. An Authoritative Guide for Managing Crises and Disasters*. Gold Coast.
- Zaldívar Sosa, E. B., & Gutiérrez López, O. (2020). Gestión de la comunicación en situaciones de crisis. Buenas prácticas por marcas turísticas ante la pandemia de COVID-19. *ALCANCE Revista Cubana de Información y Comunicación*, 9(24), 91–106. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4510092>