

# Retos y Prioridades para los Negocios Durante la Contingencia por COVID-19

## Challenges and Priorities for Businesses during the COVID-19 Contingency

Por: Adriana Lucía Torres Hernández  
orcid.org/0000-0001-6376-8664  
Universidad Tecnológica de Nayarit

Dirección electrónica del autor de correspondencia:  
adriana.torres@utnay.edu.mx

Cómo citar: Torres, A. (marzo, 2022). Retos y Prioridades para los negocios durante la contingencia por COVID-19. *Universo de la Tecnológica*, 1(40), 32-38

Recibido: 22 de febrero de 2022  
Aceptado: 22 de marzo de 2022

**RESUMEN:** La contingencia por COVID-19 ha implicado un reto tanto para las empresas como para el estado debido a que ha obligado a replantear las estrategias organizacionales a partir del vínculo que se ha creado entre el plan de negocios y la salud pública. En el estudio que se presenta a continuación los alumnos de la carrera de Ingeniería en Logística Internacional durante sus prácticas profesionales, realizaron entrevistas en 32 empresas con el propósito de identificar la tendencia en la toma de decisiones al asumir los retos y prioridades para diseñar e implementar diversas estrategias durante la contingencia por COVID-19.

La valoración respecto al mayor nivel de complejidad o desafío, además del criterio de alta prioridad que implica la toma de decisiones ha tenido su mayor incidencia en la estrategia que pretenden resolver problemas de liquidez ante la contingencia. Ante este hallazgo resulta indispensable que las empresas cuenten con un plan de contingencia para el control de riesgo de liquidez, ante posibles escenarios de crisis que pudieran presentarse en un futuro.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión organizacional, retos, prioridades, contingencia, COVID-19.

**ABSTRACT:** The COVID-19 contingency has posed a challenge for both companies and the state because it has forced them to rethink organizational strategies based on the link that has been created between the business plan and public health. In the study presented below, the students of the International Logistics Engineering career during their professional practices conducted an interview in 32 companies with the purpose of identifying the trend in decision-making when assuming the challenges and priorities to design and implement various strategies during the Covid-19 contingency.

The assessment regarding the highest level of complexity or challenge, in addition to the highest priority criteria involved in decision-making, has had its greatest impact on the strategy that seeks to solve liquidity problems in light of the contingency. Given this finding, it is essential that companies have a contingency plan to control liquidity risk, in the face of possible crisis scenarios that could arise in the future.

**KEY WORDS:** Organizational management, challenges, priorities, contingency, COVID-19.

### Introducción

Las organizaciones constantemente se enfrentan a retos que fuerzan su redefinición para alcanzar mayores niveles de competitividad. Una de las estrategias clave según Gallego (2000) es la gestión para generar valor a través de diversos procesos que se aplican al diagnosticar las necesidades que se plantean en la organización y mejorar, a partir de lo identificado, su función para aportar servicios (Sanchez, 2014).

Desde esta perspectiva, la gestión organizacional está condicionada a retos que provienen del entorno, donde el cambio es constante, esta condición llevará hacia la necesidad de sobrevivir y prosperar a través de estrategias de adaptación rápidas y eficaces (Gómez, Balkin & Cardy, 2008).

En la actualidad se consideran entre los retos de mayor relevancia “el rápido cambio en el entorno, el crecimiento de Internet, la diversidad de los trabajadores, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y el papel de la familia, la carencia de cualificación y el crecimiento del sector servicios” (Gómez *et al.*, 2008, p. 5).

Desde otra perspectiva, el estado de contingencia provocado por desastres naturales o estados de emergencia de salud pública de importancia internacional ha brindado consciencia respecto a la importancia para diseñar planes con el propósito de abordar catástrofes. Gómez *et al.*, (2008) mencionan que a partir de sucesos como el huracán Katrina en Nueva Orleans, la gripe aviar, el tsunami en Asia y temores por acciones vinculadas al terrorismo; ha resultado evidente la necesidad de diseñar políticas y estrategias preventivas ante situaciones de emergencia que pudieran presentarse en una organización.

Evidencia de ello ha resultado que, en la actualidad, la contingencia por COVID-19 ha implicado un reto tanto para las empresas como para el estado debido a que ha obligado a repensar a las empresas en la relación entre el plan de negocios de las organizaciones y la salud pública. El estado ha determinado condiciones operativas para las actividades comerciales, a partir del aislamiento preventivo impuesto con la finalidad de inhibir

el contagio masivo y la reapertura gradual de negocios. Para las empresas ha implicado un ajuste al diseño e implementación de estrategias y políticas incluidas en el plan de negocios de las organizaciones (Fajardo & Maranta-Contreras, 2020).

Independientemente de atender la oportunidad y viabilidad económica, técnica y de mercado, las estrategias y políticas de negocios han debido fundamentarse en las normas sanitarias indicadas con carácter de obligatorio establecidas por el Gobierno Federal, y por la Secretaría de Salud (SSA), además de los protocolos diseñados por el gabinete de salud y economía de cada estado, las cámaras empresariales y ciudadanos, además de la guía establecida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para la adopción de medidas ante la contingencia.

Es decir que para continuar realizando las actividades comerciales en cada estado que integra a la República Mexicana, las empresas deberán cumplir con los protocolos sanitarios diseñados por el gobierno federal para la contingencia por COVID-19, además de acatar las medidas extraordinarias acordadas en cada municipio, los cuales estarán en constante actualización a partir de las tendencias en el comportamiento de la pandemia (Villarán, 2009; Gobierno del Estado de Nayarit, 2020).

La aplicación estricta de los lineamientos publicados, implicarían una constante priorización y reorganización de la operativa de la empresa, implicando la necesidad de diseñar e implementar estrategias y políticas para contribuir al éxito del plan de negocio ante el retorno a la nueva normalidad. De esta forma la operativa de las empresas, deberá atender las normas, procedimientos, prácticas y políticas que regulen las actividades comerciales a partir del cumplimiento de los lineamientos gubernamentales establecidos.

En forma paralela la empresa deberá dar respuesta a problemas críticos del negocio, apoyar al desarrollo de las capacidades organizacionales y realizar la integración de los colaboradores requeridos para la operativa, de forma que coadyuve a asegurar la eficiencia durante la contingencia (Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006)

Para cumplir con este propósito Viniegra (2007) señala que se requiere definir la forma en que las distintas áreas del negocio logren funcionar de manera conjunta y sinérgica, situación que en el contexto de la pandemia implicarán por una parte, un reto, al constituir un estímulo y desafío a quien lo afronta, por otra parte se deberá considerar un criterio de prioridad, aludiendo al concepto de importancia e importante. Es decir, tomando decisiones en función a los asuntos que deberán atenderse antes que otros (Real Academia Española, 2020).

Posteriormente las estrategias deberán ser comunicadas en forma asertiva y puntual a todas las personas que integran la organización, garantizando de forma individual y colectiva el entendimiento e implicaciones de las actividades a desarrollar, así como la magnitud y alcance de los efectos ante cualquier acción u omisión (Moreno de Alba, 2020).

## Objetivo General

Identificar la valoración y selección de las estrategias requeridas en la reapertura gradual autorizada de los negocios durante la contingencia por COVID-19, considerando el criterio de reto y de prioridad que representaron en la toma de decisiones que pretendía lograr el éxito del plan de negocios de la empresa.

## Materiales y Métodos

La investigación se originó a partir del cuestionamiento: ¿Cómo se realizó la toma de decisiones considerando criterios de reto y de prioridad, en la valoración y selección de las estrategias requeridas para la reapertura gradual del negocio autorizada durante la contingencia por COVID-19?. Participaron en esta investigación 32 de las 65 empresas donde realizaron sus prácticas profesionales los alumnos de la 26ª generación de la carrera Ingeniería en Logística Internacional, correspondientes al proceso de estadías del periodo del 31 de enero al 22 de mayo de 2022.

El 65.6% de las empresas que intervinieron en esta investigación pertenecen al sector servicio, siendo algunas de sus actividades preponderantes la exportación-importación, transporte, abastecimiento, servicios sociales o servicios jurídicos, hotelería. El 18.8% de las empresas pertenecen al sector comercial dedicándose a la comercialización de productos alimenticios o de desarrollo inmobiliario. Mientras que el 15.6% de las empresas corresponden al sector industrial y se dedican a la producción de hidrocarburos o de productos alimenticios.

La investigación desarrollada fue de tipo cualitativo, con un alcance de tipo descriptivo. Se utilizó la técnica de entrevista, diseñándose un guión estructurado a través de la plataforma Google Forms, instrumento que fue utilizado por los alumnos para realizar las entrevistas al personal autorizado por la empresa para brindar la información respecto a los retos y prioridades para la toma de decisiones durante la contingencia por COVID-19. El instrumento fue validado por 5 expertos en el ámbito empresarial previo a su aplicación.

Durante la entrevista, los alumnos cuestionaron respecto a los principales retos que implicaría la reorganización de la operativa de los negocios y a la priorización de criterios para rediseñar el plan de negocios que contribuya al éxito de la empresa, registrando sus respuestas en el link compartido.

En el apartado de “retos” se cuestionó respecto al nivel de dificultad, complejidad y desafío que representó el diseño e implementación de las estrategias presentadas. Solicitando otorgar el valor que se consideraba le representaba en forma más exacta, siendo el 1 el menor nivel de dificultad, estímulo y desafío o el 6 representando el mayor reto.

En la sección de “prioridad” se consideró la perspectiva de la acción y efecto de priorizar las acciones vinculadas a las estrategias presentadas, aludiendo al concepto de importancia y urgencia. Se solicitó a los participantes considerar el concepto de “importancia” a partir de los efectos que podrían afectar al negocio en la implementación de la estrategia presentada y la “urgencia”, con la existencia o no de tiempo para su implementación.

Las opciones para determinar el nivel de prioridad son:

- Prioridad muy alta. Alto nivel de importancia y urgencia (tiempo vencido o a punto de vencer)
- Prioridad alta. Alto nivel de importancia, con tiempo suficiente para su implementación
- Prioridad media-alta. Medio nivel de importancia y urgencia (tiempo vencido o a punto de vencer)
- Prioridad media-baja. Medio nivel de importancia, con tiempo suficiente para su implementación.

## Resultados

En los resultados que se presentan, se observa un comportamiento similar en el nivel de dificultad, complejidad o desafío considerado para la toma de decisiones durante la contingencia, respecto de la integración de colaboradores que requiere la operativa, la reorganización operativa y el diseño de estrategias para satisfacer necesidades en el mercado, identificándose la mayor incidencia en un nivel moderado alto (nivel 4).

Sin embargo, se identifica que, aunque existe una disminución de incidencia a partir del nivel 5, en la reorganización de la operativa ante las medidas, lineamientos y protocolos mantiene una incidencia relevante en el criterio de complejidad o desafío alto para la toma de decisiones (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
*Retos en diseño de estrategias 1ª parte*

Estrategia	Niveles					
	1	2	3	4	5	6
Integrar a los colaboradores que requiere la operativa, asegurando que los colaboradores cumplen con las medidas extraordinarias y lineamientos establecidos por las autoridades por la contingencia	9.4%	18.7%	12.5%	34.4%	15.6%	9.4%
Reorganizar la operativa ante las medidas, lineamientos y protocolos por la contingencia	9.4%	18.7%	12.5%	28.1%	25%	6.2%
Diseñar nuevas estrategias para satisfacer nuevas necesidades en el mercado a partir de la contingencia por COVID-19	12.5%	15.6%	12.5%	28.1%	18.7%	9.4%

Nota. Elaboración propia

En los resultados que se presentan se observa que el nivel de dificultad, complejidad o desafío que representa la toma de decisiones para diseñar estrategias con la finalidad de implementar nuevas medidas y protocolos, además de la que busca garantizar el entendimiento y apoyo del personal respecto al cumplimiento de la nueva operativa, muestran la mayor incidencia en el nivel moderado alto (nivel 4).

A diferencia de los resultados observados en la tabla 1, el criterio para la toma de decisiones de ambas estrategias presenta una incidencia relevante en niveles de menor complejidad o desafío (niveles 3 y 2). Por otra parte, la estrategia que pretende lograr la operativa conjunta y sincrónica entre áreas tiene la mayor incidencia en un nivel moderado bajo (nivel 3), con una importante reducción en la incidencia de niveles 5 y 6 (ver tabla 2).

**Tabla 2**  
*Retos en diseño de estrategias 2ª parte*

Estrategia	Niveles					
	1	2	3	4	5	6
Diseñar estrategias para implementar las nuevas medidas y protocolos establecidos por nuestras autoridades, con carácter de obligatorio por motivos de contingencia	9.4%	18.7%	21.9%	31.2%	9.4%	9.4%
Garantizar el entendimiento y apoyo del personal respecto al cumplimiento de la nueva operativa a desarrollar por la contingencia por COVID-19	9.4%	28.1%	12.5%	31.2%	6.2%	12.5%
Lograr la operativa conjunta y sincrónica entre las áreas que integran la empresa, siguiendo los lineamientos oficiales ante la contingencia	15.6%	12.5%	34.4%	25%	3.1%	9.4%

**Nota. Elaboración propia**

La estrategia que pretende resolver problemas de liquidez obtuvo el mayor porcentaje en esta investigación al considerar el mayor nivel de complejidad o desafío (15.6%), por otra parte, la comunicación asertiva al cliente no ha llegado a ser considerada como un máximo desafío o un alto nivel de dificultad o complejidad para la toma de decisiones, observándose que ningún participante ha elegido el nivel 6, además de mostrar el mayor porcentaje de incidencia en esta investigación en el nivel 1 (ver tabla 3).

**Tabla 3**  
*Retos en diseño de estrategias 3ª parte*

Estrategia	Niveles					
	1	2	3	4	5	6
Considerar y resolver problemas de liquidez en el negocio ante la contingencia	12.5%	12.5%	18.7%	21.7%	18.7%	15.6%
Comunicar asertivamente a los clientes las nuevas medidas y protocolos establecidos en la empresa, por motivo de la contingencia, para brindarles servicio	21.9%	21.9%	12.5%	21.9%	21.9%	0

**Nota. Elaboración propia**

En la toma de decisiones, respecto al criterio de prioridad, se identifica que la mayor incidencia siempre se presenta en las opciones de muy alta y alta, disminuyendo significativamente en el nivel medio alto y medio bajo. En los resultados que se presentan, la estrategia que ha sido considerada con la más alta prioridad ante los efectos que puede ocasionar en la empresa en esta investigación, es la que se vincula con resolver problemas de liquidez en el negocio (ver tabla 4).

**Tabla 4**  
*Prioridad para la implementación de estrategias 1ª parte*

<i>Estrategia</i>	<i>Prioridad</i>			
	<i>Muy alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Medio baja</i>
Considerar y resolver problemas de liquidez en el negocio ante la contingencia	56.2%	21.9%	9.4%	12.5%
Integrar a los colaboradores que requiere la operativa, asegurando que los colaboradores cumplen con las medidas extraordinarias y lineamientos establecidos por las autoridades por la contingencia	50%	37.5%	9.4%	3.1%
Garantizar el entendimiento y apoyo del personal respecto al cumplimiento de la nueva operativa a desarrollar por la contingencia por COVID-19	50%	28.1%	18.7%	3.1%

**Nota.** Elaboración propia

En los resultados continúa presentándose mayor incidencia para la toma de decisiones en criterios de muy alta y alta prioridad. La estrategia que ha sido seleccionada en esta investigación con mayor incidencia en el menor criterio de prioridad (15.6%) es la que pretende diseñar estrategias para satisfacer nuevas necesidades en el mercado (ver tabla 5).

**Tabla 5**  
*Prioridad para la implementación de estrategias 2ª parte*

<i>Estrategia</i>	<i>Prioridad</i>			
	<i>Muy alta</i>	<i>Alta</i>	<i>Medio alta</i>	<i>Medio baja</i>
Comunicar asertivamente a los clientes las nuevas medidas y protocolos establecidos en la empresa, por motivo de la contingencia, para brindarles servicio	46.9%	37.5%	6.2%	9.4%
Diseñar estrategias para implementar las nuevas medidas y protocolos establecidos por nuestras autoridades, con carácter de obligatorio por motivos de contingencia	43.7%	35.7%	15.6%	3.1%
Lograr la operativa conjunta y sincrónica entre las áreas que integran la empresa, siguiendo los lineamientos oficiales ante la contingencia	43.7%	31.2%	12.5%	12.5%
Diseñar nuevas estrategias para satisfacer nuevas necesidades en el mercado a partir de la contingencia por COVID-19	40.6%	31.2%	12.5%	15.6%
Reorganizar la operativa ante las medidas, lineamientos y protocolos por la contingencia	31.2%	50%	12.5%	6.2%

**Nota.** Elaboración propia

### **Discusión**

Considerar un mayor reto el diseño de estrategias para lograr la reorganización de la operativa en una empresa puede coincidir con el planteamiento de Rivas-Tovar (1988), quien explica la complejidad e implicaciones de una reorganización debido a las decisiones respecto a las funciones que deberán separarse, agruparse o inte-

grarse, a partir de criterios como el nivel de incertidumbre que representan o los cambios considerados para la dirección, coordinación y control. Este planteamiento considera un cambio cultural, al alterar patrones de conducta compartidos y creencias de quienes compartían una determinada dinámica (ver tabla 1).

Por otra parte, durante la contingencia por la pandemia por COVID-19, el gobierno de México publicó a través del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2020) los lineamientos técnicos para la reapertura de las actividades económicas y el sistema de semáforo por regiones para evaluar semanalmente los riesgos epidemiológicos en cada entidad federativa. Acuerdos que establecieron la guía para diseñar estrategias y lograr la operación conjunta y sincrónica de áreas además de los lineamientos para la integración de los colaboradores, brindando certidumbre respecto a los criterios para realizar la toma de decisiones, como se presentó en los resultados de esta investigación.

Es una realidad que el aspecto económico derivado de las restricciones voluntarias e impuestas tuvo un impacto sin precedentes durante la contingencia por COVID-19. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020) señaló que la disminución de ingresos durante 2020, afectó al 73.8% de empresas en México, estimando que el 16.6% de las empresas aplicaron cierres temporales o paros técnicos.

En este contexto, considerar y resolver problemas de liquidez en el negocio ante la contingencia, representó un reto que implicó la presencia de diversos obstáculos entre ellos las altas tasas de interés, la falta de disposición de proveedores para otorgar crédito y el riesgo de no tener la posibilidad de pagar los adeudos, incrementando la posibilidad de tener que detener operaciones. Ante este escenario, se puede inferir en las condiciones que han llevado a las empresas hacia un criterio de un alto nivel de complejidad y desafío para resolver los problemas de liquidez, así como la postura de inmediatez para la toma de decisiones que brinde soluciones (Téllez, 2021).

## Conclusión

El contexto ocasionado por la contingencia por COVID-19 ha obligado al aprendizaje empresarial en términos de liderazgo, administración y finanzas, Medina (2021) considera que ha sido un periodo en el que se debieron tomar decisiones complicadas y que deberá servir de referente para reaccionar ante la falta de certidumbre en el futuro. El liderazgo para reorganizar las operaciones en una empresa será determinante, sin embargo, toda acción a implementar dependerá de mantener un nivel de liquidez óptimo que permita realizar las actividades operativas en forma correcta a su vez que logre cumplir con las obligaciones y compromisos adquiridos, permaneciendo solvente en situaciones de crisis (Caballero, 2017).

Toda situación de crisis, representa una oportunidad para la innovación y transformación. Al enfrentar situaciones de gran vulnerabilidad, donde la liquidez adquirió una absoluta relevancia en la subsistencia de las empresas, debemos reflexionar en las estrategias que permitirán prever y tomar acciones para fortalecer las finanzas brindando certidumbre hacia el futuro. En este escenario, la importancia de establecer un plan de contingencia para el control de riesgo de liquidez resulta evidente (Medina Mora, 2021; García, 2014).

## Referencias

- Caballero, B. (2017). Mantener el nivel de liquidez en la empresa. [https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/zimapan/contaduria/2017/mantener\\_el\\_nivel\\_de\\_liquidez\\_en\\_la\\_empresa.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/zimapan/contaduria/2017/mantener_el_nivel_de_liquidez_en_la_empresa.pdf)
- Calderón, G., Álvarez, C. M. & Naranjo, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de administración. 19(32), 225-254.
- DOF (6 de abril de 2020). *Respuestas regulatorias a la epidemia Covid-19*. Gobierno de México. <https://conamer.gob.mx/respuestas-regulatorias-covid-19/GobiernoFederal/Index>
- Fajardo H., A. 6 Maranta-Contreras, L.E. (2020). La Responsabilidad social empresarial es el camino para no fenecer por los efectos de la Pandemia COVID-19. Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia, 20.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revistas académicas*, 63-71.
- García, L. (2014). *Liquidez y rentabilidad como factor determinante en el éxito de las empresas*. Universidad de San Buenaventura. [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10,819\(2235\),1](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10,819(2235),1).
- Gobierno del Estado de Nayarit. (30 de Mayo de 2020). Anuncia AEG “nueva normalidad” en Nayarit, negocios podrán abrir a un 30 por ciento de su capacidad. Noticias Alerta Nayarit. <https://www.nayarit.gob>

[mx/notas/anuncia\\_aeg\\_nueva\\_normalidad\\_en\\_nayarit\\_negocios\\_podrn\\_abrir\\_a\\_un\\_30\\_por\\_ciento\\_de\\_su\\_capacidad#gsc.tab=0](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)

Gómez, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2019). Gestión de recursos humanos.

INEGI (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 617(20),1 [https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](https://inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE_DEMOGNEG.pdf)

Medina, A. (2021) 2020, el año de la supervivencia de los emprendedores mexicanos. *Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/nuestra-revista-2020-el-ano-de-la-supervivencia-de-los-emprendedores-ante-el-covid-19/>

Medina Mora, J. (2021) Estrategias a empresas para sobrevivir la crisis del Covid-19. Confederación Patronal de la República Mexicana. <https://coparmex.org.mx/estrategias-a-empresas-para-sobrevivir-la-tesis-del-covid-19/>

Moreno de Alba, J. (24 de Agosto de 2020). Suma de minucias del lenguaje. Fondo de Cultura Económica. <https://www.fondodeculturaeconomica.com/obra/suma/r1/buscar.asp?word2=priorizar>

Real Academia Española. (24 de Agosto de 2020). Diccionario de la Lengua Española/Real Academia Española. <https://www.dle.rae.es/reto>

Rivas-Tovar, L.A. (1998) Problemas a resolver en una reorganización: un enfoque práctico. Instituto Politécnico Nacional [Archivo PDF] <https://www.Users/usuario/Downloads/309.pdf>

Sanchez, I. (2014). Organización empresarial y de recursos humanos. Antequera Málaga: IC Editorial.

Téllez, C. (2021) Pandemia afectó a más del 85% de las empresas en México: Inegi. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/2021/05/31/pandemia-afecto-a-mas-del-85-de-las-empresas-en-mexico-inegi/>

Villarán, K. W. (2009). Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Programa Jóvenes Emprendedores/Universidad Señor de Sipán, 33.

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. <https://www.Lulu.com>.