

Retos de la “nueva realidad” en las empresas

Challenges of the “new reality” at business

Adelina Morita-Alexander

Universidad Autónoma de Querétaro

amorita@uaq.edu.mx



0000-0002-8722-233X

Alejandra Herrera-Lechuga

Universidad Tecnológica de Querétaro

alejandra.herrera@uteq.edu.mx

María Susana Corral-Campuzano

SeEmp4.0

administrador@seemp4.com.mx

Sección: **Artículo de investigación**

Resumen

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 tuvo implicaciones en diferentes ámbitos de la vida, uno de los directamente afectados fue el sector empresarial, que se enfrentó a diversos retos para salir con éxito de esta contingencia. Las empresas de la ciudad de Querétaro, México, implementaron diferentes estrategias para continuar operando a pesar de las adversidades; sin embargo, no todas lo lograron. Este estudio tuvo como objetivo identificar cuáles fueron los factores causales que les permitieron adaptarse exitosamente durante la contingencia sanitaria. Se diseñó una encuesta que contenía variables dependientes e independientes y se obtuvieron 52 respuestas directamente de profesionistas que colaboran en diferentes empresas queretanas. La información obtenida se analizó a través de Qualitative Comparative Analysis (QCA). Entre los principales resultados se identificó que el 90% de las empresas tuvieron éxito gracias a una combinación de diferentes factores, entre los que destacan: implementación de medidas que salvaguardaron la salud de los colaboradores, ejecución de trabajo a distancia y diseño de estrategias creativas. Se concluyó que, en el largo plazo, la apuesta debe estar enfocada en generar estrategias que contemplen los nuevos escenarios, de esta forma las empresas pueden reducir su vulnerabilidad a fenómenos como el COVID-19 y otros que puedan tener afectaciones de índole económico o financiero.

Palabras clave: Retos; COVID-19, estrategias, empresa, adaptación.

Abstract

The pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus had implications in different areas of life, one of those directly affected was the business sector, which faced various challenges to successfully exit this contingency. The companies of the city of Querétaro, Mexico, implemented different strategies to continue operating despite adversities; however, not all of them succeeded. This study aimed to identify the causal factors that allowed them to adapt successfully during the health contingency. A survey was designed that contained dependent and independent variables and 52 responses were obtained directly from professionals who collaborate in different companies in Queretaro. The information obtained was analyzed through Qualitative Comparative Analysis (QCA). Among the main results, it

was identified that 90% of the companies were successful thanks to a combination of different factors, among which the following stand out: implementation of measures that safeguarded the health of employees, execution of remote work and design of creative strategies. It was concluded that in the long term, the bet must be focused on generating strategies that contemplate the new scenarios, in this way, companies can reduce their vulnerability to phenomena such as COVID-19 and others that may have economic or financial effects.

Keywords: COVID-19, strategies, company, adaptation.

1. Introducción

Diciembre de 2019 será recordado como la fecha en que inició la pandemia por el virus SARS-CoV-2 en la ciudad de Wuhan de la República Popular China, y que se ha expandido afectando diversas regiones de otros países, entre los que se encuentra México (OMS, 2019). Según la propia OMS “La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2.” (OMS, 2020).

Debido a los niveles crecientes de propagación, el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que pasó de ser una epidemia a una pandemia (Gobierno de México, 2020; OMS, 2020). Para hacer frente a la situación, los gobiernos de diversos países establecieron estrategias monetarias y fiscales para reactivar y sostener la actividad económica, como: la prórroga temporal del pago de impuestos y mayores préstamos; y garantías crediticias. Dichas estrategias se establecieron en el supuesto de que la crisis por la pandemia sería de menor impacto y duración (Sundaram, 2020).

No obstante las diversas medidas que se tomaron, la realidad es que no se tenía contemplado el profundo impacto de la pandemia por COVID-19 en el mercado laboral global y a nivel nacional, por lo que un año después se puede afirmar que es peor de lo que se pudo estimar ya que, de acuerdo con la OIT, los mercados de trabajo de todo el mundo se vieron afectados adversamente en 2020 de una forma sin precedentes a nivel histórico. En dicho año, se perdió el 8,8 por ciento de las horas de trabajo a nivel mundial con respecto al cuarto

trimestre de 2019, equivalentes a 255 millones de empleos a tiempo completo (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

La mayoría de los países determinaron medidas que ayudaron a mantener la seguridad de sus habitantes. El gobierno mexicano, con la finalidad de contener al SARS-CoV-2 y procurar la salud de sus habitantes, así como la de los visitantes, estableció algunas medidas de seguridad e higiene, entre las que se encuentran: suspensión de actos y eventos masivos, suspensión de actividades en escuelas, filtros sanitarios en centros de trabajo y aeropuertos, así como la suspensión o restricción en la entrada y salida a su territorio o en algunas regiones del mismo (Gobierno de México, 2020).

Por su parte, el 28 de enero de 2020, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social del gobierno de México, reconoció al SARS-CoV-2 como una enfermedad de trabajo por tratarse de virosis (STYPS, 2021), hecho que impone un fuerte compromiso para las empresas, que se debaten entre la productividad, las ventas, la distribución de bienes y servicios, la crisis económica derivada de la pandemia, así como la permanencia y seguridad de sus trabajadores dentro de las instalaciones.

En cuanto al saldo negativo referido al cierre de empresas, Villanueva (2020) reporta los resultados arrojados por INEGI en el 2020, “entre empresas que dejaron de operar y las que se incorporaron a la estructura productiva del país, hay 391 mil 414 unidades menos, 8.06 por ciento menos que en mayo de 2019.” Derivado de lo anterior, los impactos en la pérdida de empleos son también notorios: Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2021), durante el primer trimestre del año 2021, la población ocupada reportó una disminución de 2.1 millones de personas. Con respecto a la tasa de desocupación, ésta tuvo un aumento de 0.9 por ciento a nivel nacional.

La incertidumbre continúa a pesar de que han sido implementadas estrategias para disminuir los impactos. Mientras que el mundo lucha contra la vertiginosa propagación del coronavirus, aún existen preguntas sin respuestas claras sobre lo que podría ser la *nueva normalidad*, que es un término que ya se había empleado durante el *crack* económico del 2008, para: “referir a las condiciones económicas que surgieron ante la crisis financiera y gran recesión mundial que tuvo su origen en los Estados Unidos.” Dicho término cuenta incluso con una marca registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). (Zerón, 2020, p. 120).

Ante este nuevo panorama, las empresas enfrentarán diversos retos en distintas áreas; González (2020), plantea interesantes cuestionamientos acerca de las nuevas formas de trabajo una vez superada la pandemia: “¿Cómo cambiarán los hábitos de consumo?; ¿Qué tipo de servicios y productos cobrarán mayor relevancia en el mundo post COVID-19?; ¿Qué hábitos permanecerán y cuáles desaparecerán?”. Por su parte, Martí-Noguera (2020) parece dar una respuesta desde la perspectiva interna de las organizaciones: “La gestión, como se comenta repetidamente, es la clave para liderar un proceso de cambio.”

En cuanto al tema de la gestión, las empresas incrementaron el uso de plataformas virtuales para encuentros y reuniones en un 90%. Asimismo, durante el año de 2020 incrementaron las facilidades de pago para sus clientes de manera significativa: mientras que en marzo éstas facilidades eran de un 29,33%, para el mes de julio se incrementaron hasta el 56,25%. Desde luego, los cambios no pudieron pasar por alto los ajustes en metas y objetivos de ventas; asimismo, los viajes y reuniones presenciales fueron prácticamente eliminados (Bullemore-Campbell, y Cristobal-Franci, 2021).

Parte de la implementación de estrategias de las empresas para la continuidad de trabajo consistió en la ejecución de la modalidad de *home office* o teletrabajo. De acuerdo con Martí-Noguera (2020), una gran parte de la población se ha debido sumar a esa modalidad aún y cuando se enfrentaron a reticencias en su formalización, o no estaban cubiertas por un marco legal que las reglamentara.

Es pertinente por tanto, determinar los factores causales que promovieron el éxito de las empresas queretanas en su proceso de adaptación ante el impacto que ha tenido la contingencia sanitaria ocasionada por el SARS-CoV-2.

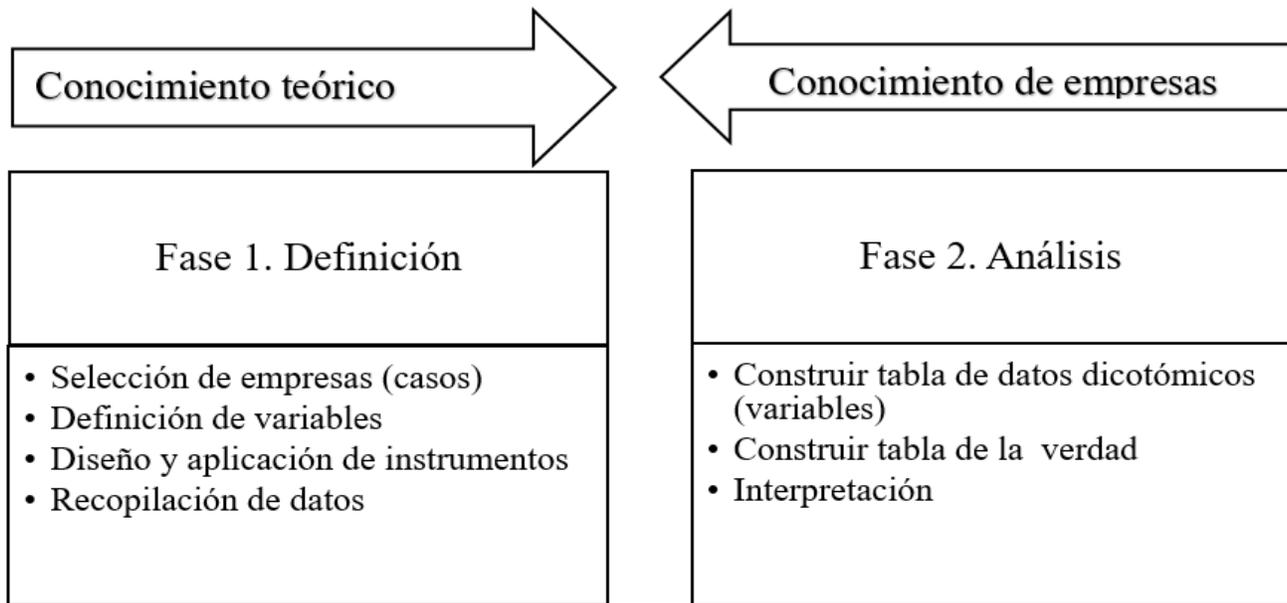
2. Método de investigación

Esta investigación se realizó bajo el proceso metodológico del Qualitative Comparative Analysis (QCA), ya que se buscó determinar los factores causales que promovieron el éxito de las empresas queretanas en su proceso de adaptación ante el impacto que ha tenido el COVID-19. El argumento inicial de esta investigación se basa en la causalidad compleja, donde los sucesos significativos no devienen por la presencia de una única causa, sino que son efecto de diferentes combinaciones de condiciones específicas (Ragin, 1987). La técnica QCA se usó para la extracción y análisis de resultados, debido a que permite abordar de

manera consistente y sistemática la etapa analítica de datos cualitativos (Rosati, y Chazarreta, 2017). En la Figura 1 se muestra el proceso que se siguió en dos fases, la primera se desarrolló en este apartado y la segunda en el de resultados.

Figura 1

Fases de la investigación



La población de esta investigación estuvo constituida por profesionistas que trabajan en alguna empresa del Estado de Querétaro, sin importar si es pública o privada ni el sector productivo al que pertenecen las empresas. Se determinó una muestra no probabilística y la selección de los casos fue por conveniencia, contactando a los profesionistas a través de grupos de *WhatsApp*, reuniones en plataformas como *Zoom* o *Meet*, correo electrónico, y redes sociales.

Variables

Para el tratamiento de las variables se dividieron en independiente, elaborada de forma dicotómica y se le asignó la clave correspondiente; y las independientes, formuladas con algunos factores que permitieron determinar el éxito de las empresas en esta contingencia, cada uno corresponde a una pregunta en la encuesta y cuenta con una clave para su fácil identificación señalada entre comillas.

Independiente

La variable independiente que se definió fue el éxito que tuvieron las empresas en el proceso de adaptación ante la nueva realidad económica ocasionada por el SARS-CoV-2.

Dependientes

1. Medidas que tomaron las empresas para salvaguardar la salud de los empleados, clientes y grupos de interés (gel, toma de temperatura, cubrebocas, sana distancia, acrílicos, pláticas informativas, pago de pruebas covid, pago de vacunas) - "MedSalva".
2. Cumplimiento de ventas en el 2020 - "CumpVentas".
3. Recortes de personal debido a problemas económicos u otros - "RecortePers".
4. Implementación de trabajo a distancia durante 2020 y 2021 - "HomeOffice".
5. Diseño de estrategias creativas adicionales durante la pandemia - "EstCreative".
6. Supieron potencializar las acciones creadas durante la pandemia para tener éxito en el mercado - "Potencial".

La encuesta utilizada para la recolección de datos se diseñó en Google forms y estuvo integrada de la siguiente manera:

- Cuatro reactivos que tienen el propósito de obtener los datos de identificación.
- Siete preguntas correspondientes a las variables independiente y dependientes, que son susceptibles de analizar en QCA. Estas preguntas se plantearon con cuatro posibles respuestas de acuerdo con lo establecido en QCA. Las opciones de respuesta fueron planteadas en forma de texto, por lo que, para realizar la conversión a cantidades, se trabajó con la siguiente relación:

Muy de acuerdo = 1

Algo de acuerdo = .7

Algo en desacuerdo = .40

Muy en desacuerdo = 0

- Finalmente, se planteó la pregunta abierta: ¿Cuáles son los retos que se le están presentando a la empresa para permanecer/crecer en el mercado?, que identifica los aspectos en los que los trabajadores consideran se debe poner atención en un futuro.

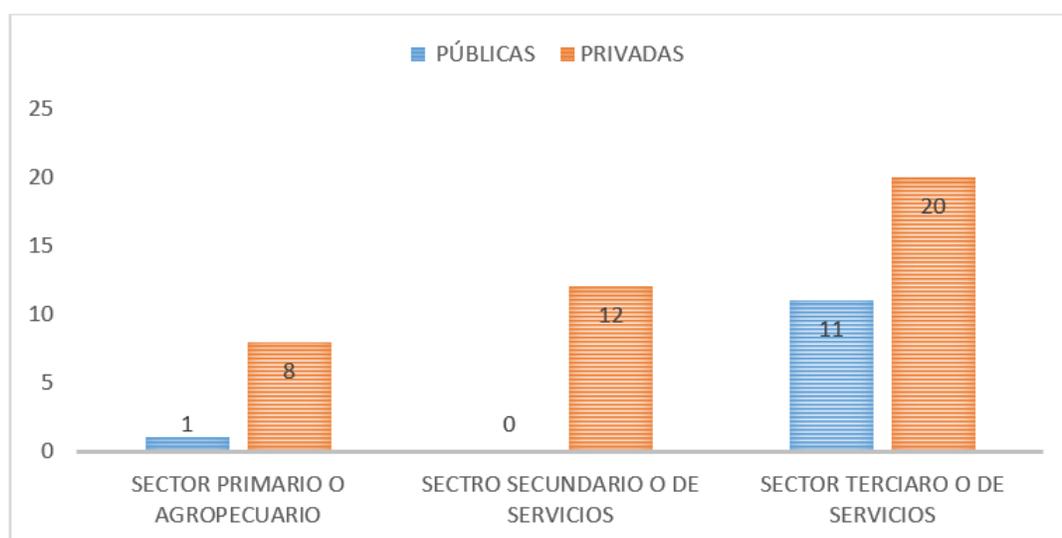
3. Resultados

Se contó con una participación mayoritaria de mujeres. De las 52 respuestas obtenidas, 32 corresponden a mujeres (61.5%); 20 corresponden a hombres.

Con respecto al tipo y sector de las empresas en las que colaboran las personas encuestadas, se detectó que, del total de 52 empresas, el 77.3% son empresas privadas, mientras que el 22.6%, son públicas (Figura 2). Ahora bien, tomando en cuenta el sector productivo al que pertenecen las empresas, del total de las 40 empresas privadas, un 19.51% pertenecen al sector primario; el 29.26 al sector secundario; y un 48.78% al sector secundario. En lo relativo a las 12 empresas públicas, se encontró que sólo una empresa pertenece al sector primario; ninguna empresa pública al sector secundario, y el 91.66% restante al sector terciario.

Figura 2

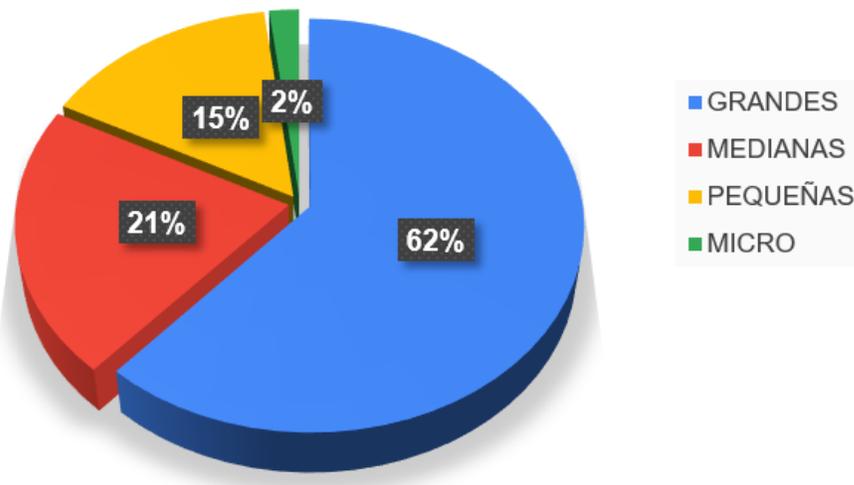
Tipo y sector de las empresas



En relación al tamaño de las empresas, en la Figura 3 se puede observar que el 62% son consideradas de tamaño grande (esto es de 101 a 250 empleados), el 21% de las empresas están en el rubro de medianas (de 31 a 100 empleados), el 15% del rubro pequeñas (de 11 a 30 empleados) y sólo el 2% corresponden al rubro de micro empresas (menos de 10 empleados).

Figura 3

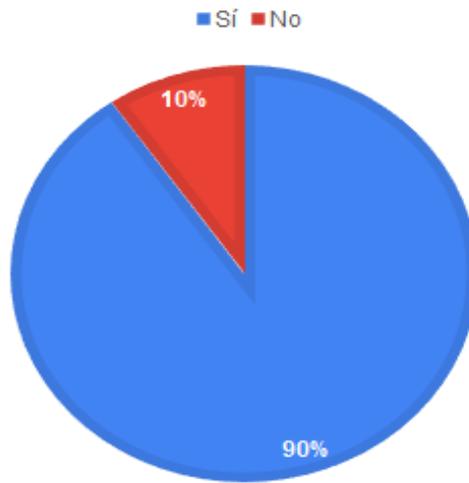
Tamaño de las empresas



El siguiente grupo de resultados corresponde a la información obtenida de las preguntas relacionadas con las variables dependientes e independientes que se analizaron en QCA. La primera pregunta correspondió a la variable dicotómica. Se observa que la mayoría de las respuestas arrojan que las empresas en las que laboran sí tuvieron éxito en el proceso de adaptación ante la situación ocasionada por la pandemia del SARS-CoV-2 (Figura 4).

Figura 4

Éxito o fracaso de las empresas



La base de datos descargada de Google Forms contiene los resultados de tipo cualitativo, tal como se muestran en la Figura 5, debido a que se obtuvieron respuestas en texto.

Figura 5

Base de datos cualitativos

| | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | O | P | Q |
|----|---------------|----------------|-------------|----------------|-----------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------------------------------|--|---------------------------------------|-------------------|---------------|
| 1 | Selecciona tu | Escribe el pu | Tipo de emp | Elige el secto | ¿CQué tan La em | ¿Se tomaro | ¿Se cumple | ¿La empres | ¿Para el | ¿En la empi | ¿Supieron | ¿Cuáles son los retos (de producci | ¿n, ventas, fir | | | |
| 2 | Mujer | auxiliar de di | Pública | Terciario o d | Pequeña (e | S | Muy de acue | Muy de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Mantener libre de contagio el colegio | | | |
| 3 | Mujer | Gerente de C | Privada | Secundario c | Grande (desi | S | Algo de acue | Algo en desa | Muy de acue | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | Baja de ventas (paro de plantas de clientes), impidi | | | |
| 4 | Hombre | SISTEMAS | Privada | Secundario c | Grande (desi | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Algo de acue | Cambios constantes alineados a la estrategia del ne | | | |
| 5 | Mujer | Coordinador | Privada | Primario o a | Grande (desi | S | Muy de acue | Algo de acue | Algo en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Mantener la salud mental de los trabajadores dada | | | |
| 6 | Hombre | Jefe de Área | Pública | Terciario o d | Grande (desi | S | Muy de acue | Muy de acue | Muy en desa | Muy en desa | Algo de acue | Algo de acue | Aumento en la producci | ¿n y falta de personal | | |
| 7 | Mujer | RECURSOS H | Pública | Terciario o d | Grande (desi | S | Algo de acue | Muy en desa | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | Mantener el crecimiento sostenido de la empresa. | | | |
| 8 | Mujer | ADMINISTRA | Privada | Terciario o d | Mediana (de | S | Muy de acue | Algo en desa | Muy en desa | Algo de acue | Algo en desa | Muy de acue | COMPETENCIA EN EL MERCADO, VENTAS Y FINANZ | | | |
| 9 | Hombre | Coordinador | Pública | Terciario o d | Mediana (de | No | Muy de acue | Muy de acue | Muy en desa | Algo de acue | Muy de acue | Algo en desa | mantener la capacitaci | ¿n constante de los cadetes | | |
| 10 | Hombre | Gerente Jr. d | Privada | Primario o a | Grande (desi | S | Muy de acue | Muy de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Actualmente el reto es continuar con la baja de cas | | | |
| 11 | Mujer | desarrollo O | Privada | Terciario o d | Grande (desi | S | Muy de acue | Muy de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Expansi | ¿n, atracci | ¿n y retenci | ¿n de talento |
| 12 | Mujer | gerente de r | Privada | Terciario o d | Micro (meno | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Algo de acue | Algo de acue | bajar costos y aumentando ventas, ofreciendo serv | | | |
| 13 | Mujer | Administraci | Pública | Primario o a | Mediana (de | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy de acue | Algo de acue | Muy de acue | Algo de acue | No se dedica a la venta | | | |
| 14 | Hombre | COORDINAD | Privada | Terciario o d | Grande (desi | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | LA MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD AL TRABAJAR | | | |
| 15 | Hombre | operador. | Privada | Terciario o d | Mediana (de | No | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Muy en desa | convencer | | |
| 16 | Mujer | Operativo | Privada | Terciario o d | Pequeña (e | S | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Algo de acue | Cuidado de las finanzas ya que es una instituci | ¿n c | | |
| 17 | Hombre | supervisor | Privada | Terciario o d | Pequeña (e | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Algo de acue | Nos | | | |
| 18 | Mujer | Administrati | Privada | Terciario o d | Grande (desi | S | Algo de acue | Algo de acue | Muy en desa | Algo en desa | Algo en desa | Muy de acue | El mayor problema ha sido en ventas al tener aum | | | |
| 19 | Mujer | Auxiliar Adm | Privada | Terciario o d | Grande (desi | S | Muy de acue | Algo de acue | Algo en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Cuidado de la salud de los empleados | | | |
| 20 | Mujer | Reclutador d | Privada | Terciario o d | Mediana (de | S | Algo de acue | Muy de acue | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | La comunicaci | ¿n de los colaboradores y el servicio | | |
| 21 | Mujer | Auxiliar adm | Privada | Secundario c | Pequeña (e | S | Muy de acue | Algo en desa | Muy de acue | Algo en desa | Muy de acue | Muy de acue | Se trabaja má | ¿s en la comunicaci | ¿n entre todas la | |
| 22 | Mujer | Jefe de Recu | Privada | Secundario c | Grande (desi | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Muy de acue | Implementaci | ¿n de E-commerce en el Cedis, conti | | |
| 23 | Mujer | Auxiliar adm | Privada | Secundario c | Pequeña (e | S | Muy de acue | Algo en desa | Muy de acue | Algo en desa | Muy de acue | Muy de acue | Se trabaja má | ¿s en la comunicaci | ¿n entre todas la | |
| 24 | Hombre | Jefe de comp | Privada | Secundario c | Grande (desi | S | Muy de acue | Algo en desa | Muy de acue | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | | | | |
| 25 | Mujer | Mkt | Privada | Terciario o d | Mediana (de | S | Muy de acue | Algo de acue | Muy en desa | Muy de acue | Muy de acue | Algo de acue | La dificultad de obtener clientes nuevos | | | |
| 26 | Hombre | Jefe del Dept | Privada | Terciario o d | Grande (desi | No | Muy de acue | Muy en desa | Algo en desa | Algo en desa | Algo de acue | Algo en desa | Ser una empresa con alto sentido de permanencia | | | |
| 27 | Mujer | Jefe de Mkt | Privada | Terciario o d | Grande (desi | No | Muy de acue | Muy en desa | Algo en desa | Algo de acue | Algo de acue | Algo de acue | Continuaci | ¿n de | | |

En la Figura 6 se puede apreciar el siguiente paso para realizar el análisis en QCA, el cual consistió en asignar valores a cada una de las respuestas de acuerdo con la escala determinada, en un documento csv.

Figura 6

Asignación de valores

| 1 | Exito | MedSalva | CumpVentas | RecortePe | HomeOffic | EstCreativ | Potencial |
|----|-------|----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 4 | 1 | 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 0.7 |
| 5 | 1 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.7 | 0.7 |
| 7 | 1 | 0.7 | 0 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 8 | 1 | 1 | 0.4 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 |
| 9 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0.7 | 1 | 0.4 |
| 10 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 11 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 12 | 1 | 1 | 0.7 | 0.7 | 0 | 0.7 | 0.7 |
| 13 | 1 | 1 | 0.7 | 1 | 0.7 | 1 | 0.7 |
| 14 | 1 | 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 15 | 0 | 0.7 | 0.4 | 1 | 0 | 0 | 0.4 |
| 16 | 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.7 |
| 17 | 1 | 1 | 0.7 | 0 | 0.7 | 1 | 0.7 |
| 18 | 1 | 0.7 | 0.7 | 0 | 0.4 | 0.4 | 1 |
| 19 | 1 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 | 1 | 1 |
| 20 | 1 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 21 | 1 | 1 | 0.4 | 1 | 0.4 | 1 | 1 |
| 22 | 1 | 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 1 |

La *tabla de verdad* que se muestra en la Figura 8 resume las combinaciones posibles de factores obtenidas en QCA, las cuales fueron resumidas a través de las técnicas de factorización lógicas asociadas al éxito o fracaso de las empresas en el proceso de adaptación ante la nueva realidad económica ocasionada por el COVID-19.

Figura 7

Tabla de verdad

fsqca

File Variables Cases Analyze Graphs

| Exito | MedSalva | CumpVentas | RecortePers | HomeOffice | EstCreative | Potencial |
|-------|----------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 0.7 | 0.4 | 1 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 1 | 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 0.7 |
| 1 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0.7 | 0.7 |
| 1 | 0.7 | 0 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |
| 1 | 1 | 0.4 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 |
| 0 | 1 | 1 | 0 | 0.7 | 1 | 0.4 |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 1 | 0.7 | 0.7 | 0 | 0.7 | 0.7 |
| 1 | 1 | 0.7 | 1 | 0.7 | 1 | 0.7 |
| 1 | 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 1 |
| 0 | 0.7 | 0.4 | 1 | 0 | 0 | 0.4 |
| 1 | 0.7 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0.7 |
| 1 | 1 | 0.7 | 0 | 0.7 | 1 | 0.7 |
| 1 | 0.7 | 0.7 | 0 | 0.4 | 0.4 | 1 |
| 1 | 1 | 0.7 | 0.4 | 1 | 1 | 1 |
| 1 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 |

El resultado obtenido en QCA muestra que no existe una única variable que determine el éxito de una empresa; en la Figura 9, se aprecia la solución compleja con las cinco rutas de combinaciones causales que llevaron al éxito de las empresas. Cada combinación tiene el signo * que refiere la condición de suficiente para que se logre el éxito y el signo de ~ que indica la condición necesaria para que se logre el éxito. En relación a la consistencia, indica el grado en que la evidencia es consistente con la hipótesis de que existe una relación de suficiencia entre una configuración y el conjunto de resultados (Dusa, 2019).

Figura 8

Solución arrojada por QCA

```
*****
*TRUTH TABLE ANALYSIS*
*****

File: C:/Users/amorita/Desktop/Encuesta estrategias ante SARS Covid2 (Final).csv
Model: Exito = f(MedSalva, CumpVentas, RecortePers, HomeOffice, EstCreative, Potencial)
Algorithm: Quine-McCluskey

--- TRUTH TABLE SOLUTION ---
frequency cutoff: 1
consistency cutoff: 0.882353
Assumptions:

                                     raw      unique
                                     coverage coverage consistency
                                     -----
MedSalva*HomeOffice*EstCreative      0.725532  0.117021  0.96875
MedSalva*CumpVentas*~RecortePers*Potencial  0.348936  0.0404255  0.97619
MedSalva*RecortePers*EstCreative*Potencial  0.434043  0.0404255  0.980769
MedSalva*~CumpVentas*RecortePers*HomeOffice*Potencial  0.238298  0.00425524  0.965517
~MedSalva*CumpVentas*RecortePers*HomeOffice*~EstCreative*Potencial  0.0319149  0.00425529  1
solution coverage: 0.821277
solution consistency: 0.972292
```

De acuerdo con la Figura 8, el primer camino indica que las empresas que lograron el éxito durante la pandemia fue debido a la combinación suficiente de los factores: medidas que tomaron las empresas para salvaguardar la salud de todos los involucrados -MedSalva, se implementó el trabajo a distancia -HomeOffice- y se diseñaron estrategias creativas adicionales durante la pandemia -Estcreative-. Esta configuración obtuvo una cobertura total -raw coverage- de .72 indicando que el 72% de las empresas tuvieron éxito con esta combinación y otras más; adicionalmente, el resultado de la cobertura exclusiva -unique coverage- del .11 reportó que el 11% de las empresas lograron el éxito exclusivamente con esta combinación. Además, la consistencia fue del .96 lo que representó la existencia de una fuerte relación entre las tres variables encontradas en este camino.

De manera general, los cinco caminos tuvieron una cobertura total del 82%, lo que representa que ese porcentaje de empresas participantes en este estudio logró el éxito a través de estas cinco soluciones, contando con una consistencia de .97 lo que indica que el 97% de los casos de éxito que participaron en esta muestra responden a las combinaciones relacionales identificadas. Es importante resaltar que la mejor combinación por la cual las empresas tuvieron éxito, sería la primera debido a que obtuvo los índices más altos de cobertura tanto total como exclusiva, así como la mayor consistencia.

En relación a la pregunta abierta ¿Cuáles son los retos que se le están presentando a la empresa para permanecer/crecer en el mercado?, se codificaron las respuestas de los encuestados y se identificaron 6 categorías conceptuales tomando en cuenta el consenso de los participantes en este estudio (Tabla 1).

Tabla 1

Principales retos a los que se están enfrentando las empresas

| Categoría | Principales resultados |
|------------------------------|--|
| Comunicación | Mayor comunicación con los colaboradores para saber la situación actual de las personas y el servicio que se pueda brindar a los clientes. Comunicación, manejo de emociones, liderazgo, manejo de nuevas tecnologías. La comunicación adecuada entre las áreas. |
| Cuidado de la salud | El reto que continua es hacer conciencia al personal sobre que aún estamos en contingencia. La reincorporación de todo el personal a la empresa. |
| Finanzas sanas | Cumplir con los objetivos de cuentas por cobrar, no generar tanto inventario, no aumentar los gastos innecesarios. |
| Salud mental | Mantener la salud mental de los trabajadores dada la carga de trabajo y aislamiento. Mantener salud mental. Trabajar el salario emocional para los empleados a distancia. |
| Nuevas estrategias | Bajar costos y aumentar ventas, ofreciendo servicio a domicilio que fue lo que más éxito tuvo para esta época de pandemia. Implementación de E-commerce. Incrementar las ventas por otros medios. |
| Indicadores de productividad | Medición de la productividad al trabajar a distancia. |

4. Discusión

Las organizaciones a lo largo del mundo trabajaron arduamente para reaccionar ante el brote inesperado de la pandemia del Covid-19. El principal reto al que se enfrentaron consistió en tomar medidas para impedir el cierre y aprovechar esta crisis haciendo más eficientes a sus empresas a través de la implementación de diversas estrategias. Sin embargo, no todas las empresas mexicanas lo han logrado. Las cifras oficiales reportadas por Villanueva (2020) y por el INEGI (2021), indican que durante el 2020 sólo el 8% de las empresas nacionales dejaron de operar por diferentes circunstancias, este porcentaje es similar al obtenido en este estudio, en donde se identificó que el 10% de las empresas queretanas en las que colaboraban los participantes dejó de existir. Esto significa que la percepción parece ser más negativa que la realidad y que en la mayoría de las empresas se tomaron medidas para adaptarse a la nueva realidad.

Sin embargo, es pertinente resaltar que la pandemia aún no termina, por lo que las empresas continúan en la búsqueda de las estrategias para permanecer, por lo que es pertinente dar a conocer la mejor combinación de factores causales a través de los cuales las empresas, consideradas en esta investigación, lograron el éxito. El análisis de QCA mostró como primer factor las medidas que tomaron para salvaguardar la salud de los involucrados. A este respecto Bullemore-Campbell y Cristóbal (2021) expone que se incrementó el uso de plataformas virtuales para encuentros y reuniones en un 90%. Otra acción que se ha implementado en todas las organizaciones, incluso como parte de la disposición gubernamental, fueron los filtros sanitarios en centros de trabajo (Gobierno de México, 2020).

Otro de los factores encontrados como determinante clave para salir adelante en esta contingencia, fue la implementación de trabajo a distancia. Esta acción sin duda alguna obligó a que una gran parte de la población se incorporara en el *home office* o teletrabajo. Esto implicó un cambio de paradigma para los trabajadores y para las empresas, quienes enfrentaron una gran reticencia en su formalización ya que además no estaban cubiertas por un marco legal que las reglamentara (Martí-Noguera 2020).

El tercer y último factor determinante encontrado en la solución de QCA, consistió en el diseño de estrategias creativas adicionales durante la pandemia; entre las estrategias que los encuestados informaron se encontró la implementación de E-Commerce

independientemente del tamaño y tipo de empresa. Esto significa que la contingencia los obligó a migrar hacia nuevas formas de comercialización más accesibles y menos costosas, e inclusive en algunos casos les permitió tener mayor alcance en el mercado. Adicionalmente, las empresas optaron por ofrecer el servicio a domicilio, como una solución para seguir atendiendo a sus clientes a la vez que promovieron el auge de otras empresas que ofrecen este tipo de servicio envió.

5. Conclusiones

La pandemia ocasionada por el SARS-CoV-2 ha mostrado qué tan vulnerables pueden ser las economías. Entre los problemas surgidos, es evidente la vulnerabilidad del sector empresarial, en este contexto, resulta esencial continuar realizando esfuerzos en la generación y fortalecimiento de estrategias dirigidas a elevar la productividad y el empleo en la búsqueda de estructuras económicas que favorezcan el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Las estrategias que implementaron las empresas involucradas en este estudio, dan parcialmente respuesta a los cuestionamientos de las nuevas formas de gestión, y es importante considerar que no existe una ruta única para encontrar el éxito, por lo que es necesario prepararse constantemente y generar estrategias novedosas para hacer frente de manera exitosa a los retos que se presenten en el futuro, enfatizando la comunicación, cuidado de la salud física y mental, finanzas sanas.

Se debe tener claro que en el largo plazo, la apuesta debe ser alcanzar mayor complejidad económica y mejor productividad, por lo que deben preponderar las nuevas estrategias que contemplen los escenarios de la “nueva normalidad”, de esta forma las empresas pueden reducir su vulnerabilidad a fenómenos como el COVID-19 y otros de índole económico o financiero.

Referencias

- Bullemore-Campbell, Jorge y Cristobal- Franci, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del Covid-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*, 32(1), 199–208. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Dusa, A. (2019). *QCA with R. A Comprehensive Resource*. Springer Nature.
- Gobierno de México. Diario Oficial de la Federación (2020). México. https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5592551&fecha=30/04/2020&print=true
- González, E. (2020). Después del COVID-19: La “nueva realidad.” *Forbes Digital*. <https://www.forbes.com.mx/despues-del-covid-19-la-nueva-realidad/>
- INEGI. (2021). *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo*. México. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/enoe_ie/enoe_ie2021_05.pdf
- Martí-Noguera, J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 1–7.
- OMS. (2019). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- OMS. (2020). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020>
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo*. Ginebra. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf
- Ragin, C. (1987). *The comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies* (Berkeley,). USA.
- Rosati, G. y Chazarreta, A. (2017). El Qualitative Comparative Analysis (QCA) como herramienta analítica. Dos aplicaciones para el análisis de entrevistas. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 7(1). <https://doi.org/10.24215/18537863e018>
- STYPS. (2021). *Comunicado 005/2021*. México.
- Sundaram, J. (2020). Contener el contagio de Covid-19: lecciones comparativas. *El Trimestre Económico*, 87(348), 1059–1079. <https://doi.org/10.20430/ete.v87i348.1175>
- Villanueva, D. (2020, December 2). Quiebra 8% de empresas en 15 meses, reporta Inegi. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/notas/2020/12/02/economia/desaparecieron-un-millon-10-mil-empresas-hasta-agosto-inegi/%0A>
- Zerón, A. (2020). Nueva normalidad, nueva realidad. *Revista de La ADM*, 77(3), 120–123. <https://doi.org/10.35366/94004>.