



geplat.com/rtep

**RTEP** REVISTA ISSN: 2316-1493  
**TURISMO**  
ESTUDOS & PRÁTICAS

ANÁLISIS SOBRE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS  
MIPYMES TURÍSTICAS MEXICANAS DURANTE LA PANDEMIA  
COVID 19.  
ANALYSIS ABOUT THE STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL  
MEXICAN TOURISM COMPANIES DURING THE COVID 19  
PANDEMIC.

Esmeralda Sánchez Rubio<sup>1</sup>  
Juan Alfonso Toscano Moctezuma<sup>2</sup>

**Resumen:** La presente investigación documental pretende mostrar una revisión de la literatura sobre la gestión estratégica aplicada por las Micro, pequeñas y medianas empresas (MYPIMES) 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 MYPIMES actuales para planificar estratégicamente. Con este fin la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Las MIPYMES turísticas mexicanas se encuentran implementando 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

<sup>1</sup> Licenciada en Turismo, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, al119684@alumnos.uacj.mx, <https://orcid.org/0000-0002-4067-4726>.

<sup>2</sup> Doctor en Contabilidad y Auditoría, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, jtoscana@uacj.mx, <https://orcid.org/0000-0002-8543-3600>.



GRUPO DE PESQUISAS  
em Lazer, Turismo e Trabalho

**GEPLAT**

Revista Turismo: Estudos & Práticas (RTEP)  
v. 00, n. 0, jan./jun. 0000 (ISSN: 2316-1493)  
<http://geplat.com/rtep/>



[geplat.com/rtep](http://geplat.com/rtep)

acerca de la correcta o incorrecta formulación de estas, Dichos resultados nos permiten observar la carencia de pensamiento estratégico por parte de las MYPIMES al contar en su mayoría con estrategias improvisadas y a su vez la complejidad de la crisis actual que estas enfrentan.

**Palabras clave:** COVID 19, estrategia, turismo, MYPIMES.

**Abstract:** This documentary research aims to show a review of the literature on the strategic management applied by small Mexican tourism companies during the COVID 19 pandemic. To obtain a greater amount of information about the pandemic and know the current state of tourism Mexico in the face of the pandemic, the ability of current small business to plan strategically. To this end, the research question is the following: Are small Mexican tourism companies implementing structured strategies in the face of 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 small business have carried out during the start and development of the pandemic in conjunction 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 small business by having mostly improvised strategies and in turn the complexity of the current crisis they are facing.

**Keywords:** COVID 19, strategie, tourism, small Mexican tourism companies.



## INTRODUCCIÓN.

La nueva pandemia que acosa el mundo mejor conocida como COVID 19 además de una gran cantidad de muertes, contagios y crisis económicas a causado un gran interés de indagación por una variedad de autores, los cuales comparten el objetivo de obtener más información acerca de esta pandemia y además el de conocer como las empresas afectadas económicamente pudiesen salir adelante.

La presente investigación documental tiene como objetivo además de conocer la postura de diversos autores acerca del tema, el conocer 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 estas se encuentran correctamente estructuradas o simplemente surgieron como un método meramente reactivo por parte de las empresas turísticas.

Para dichos objetivos se seleccionó un total de 22 textos, tanto artículos científicos como diversos informes, dentro de los cuales se hace mención tanto de la situación que se encuentran viviendo estas empresas turísticas en el país y como han tratado de mitigar el daño que está ejerciendo la pandemia sobre ellas, como 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 estas tomaran durante la pandemia para salir adelante.

Dentro del país tanto el turismo como las MIPYMES juegan un papel de suma importancia, contribuyen enormemente a su economía y desarrollo, al ser el turismo una actividad que se lleva a cabo con una gran cantidad de contacto social se ha visto fuertemente afectada, igualmente al ser las empresas turísticas oferedoras de servicios y no de productos han encontrado dentro de esta situación un reto de gran magnitud.

## PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Las MIPYMES turísticas mexicanas se encuentran implementando estrategias estructuradas ante el COVID 19?

## OBJETIVOS GENERALES.

- a. Conocer el estado actual del turismo frente al COVID 19.
- b. Identificar las estrategias aplicadas por las empresas turísticas mexicanas
- c. Analizar si las estrategias empleadas por las empresas turísticas mexicanas se encuentran correctamente estructuradas.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

El turismo es una actividad de contacto y recreación social, la cual además de proporcionar la oportunidad de diversificación y conocimiento entre individuos y culturas proporciona más del 20% del PIB en algunos países, el 10% del PIB mundial 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, sin embargo con la aparición de una nueva pandemia denominada 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 en el 2019 según INEGI con el puesto número 7 en llegadas internacionales, aportando un 8.7% del PIB del país. Genera además de una gran cantidad de fuentes de empleo, la oportunidad de promover nuestra riqueza cultural, gastronómica y endémica.

Por otro lado, las MYPYMES en México constituyen una parte fundamental del empleo tanto formal como informal, según los Censos económicos del 2019 del INEGI, el 98% de las unidades económicas del país son micro, medianos o pequeños negocios, nos referimos 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, esto sin contar con los negocios que operan en la informalidad. Dichas empresas han sido fuertemente afectadas por la aparición del COVID 19, afectando también la economía y al contar dentro del país con MYPYMES turísticas también se ha contribuido a una caída económica de dicha actividad.

Con la aparición de la pandemia denominada SARS COVID 19, la economía dentro de dicha actividad y dichas empresas se vio fuertemente afectada 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 inundar 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 Herrera, 2019 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 contra atacar los efectos provocados por dicha crisis lo más pronto posible.

## **MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACION.**

Investigación documental de carácter descriptivo con enfoque cualitativo, revisión documental, criterios de selección de documentos y no experimental.

La presente investigación es documental, no experimental de carácter descriptivo con enfoque cualitativo. Primeramente, se seleccionó el tema de interés, dicho tema llamo la atención ya que además de ser la pandemia un fenómeno reciente, el involucrarla con la actividad turística y observar cuales son los cambios que la misma ha tenido como consecuencia de la pandemia y como 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 recolectaron una cantidad inicial de 40 textos científicos diversos de los cuales 22 textos fueron los 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 el presente informe, seguido a esto se colocó la información de acuerdo con la necesidad del informe y el análisis de esta, para finalmente ya teniendo toda la información recabada llegar a las conclusiones y discusión correspondientes.



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

COVID 19 – 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 propago 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, 2019), no estaba presentando un gran aumento comparado al año anterior, por lo cual el crecimiento pronosticado por la misma OMT para el 2020 sería del 3% al 4% en comparación al 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, 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, ((AECIT), 2020).

Después de la venta de crudo 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 7 en mayor número de visitas extranjeras. La actividad turística dentro de este país 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 cambio drásticamente.

Debido al alto grado de contágio 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), entre otros definitivamente cortaron todo tipo de actividad recreativa que se llevaba a cabo y por consecuente 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 contágio del virus sus puertas se vieron cerradas tanto en México como en el mundo.

Dichas medidas propagaron una caída económica mundial impresionante, 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 como Six Flags y Barrancas del



Cobre, 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 corrió su curso, el virus nos enseñó a que debíamos aprender a vivir con él y 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 como 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. Existen una gran cantidad de definiciones para la palabra "Estrategia", es proveniente de origen griego en donde Estrategos que es el arte del general en la guerra se compone de dos palabras "Stratos"(ejercito) y agein lo cual 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-Pulpo, 2003).

En 1962 es introducida por Alfred Chandler y Kenneth Andrews (Ronda-Pulpo, 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 ó meta a alcanzar.

Aun cuando existen una gran cantidad de autores quienes realizaron su propia definición de estrategia Henry Mintzberg (Mintzberg, Henry, Quinn, 1993) es tal vez el más destacado, este autor 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 ultimas pueden volverse estrategias realizadas una vez que se replanteen, estructuren correctamente y finalmente se lleven a cabo, bajo ésta 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 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 planea 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 que las empresas turísticas llevaban a cabo 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 (2003) 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.

1. 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.

2. 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

3. Respuesta durante el momento de la verdad: Implementación de procedimientos de actuación ante emergencias, investigación, asistencia a familias y comunicación.

4. 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.

## **MIPYMES TURÍSTICAS EN MÉXICO Y SU REACCIÓN ANTE EL COVID 19.**

Según Valdez (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 (2019), 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 1  
*Estratificación de MYPIMES Mexicanas.*

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anual (mdp)
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.

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 ESTADO.**

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 Secretaría de Salud y con base en un "lineamiento para la estimación de riesgos del semáforo por regiones COVID 19" escrito por dicha institución, creo un Semáforo Epidemiológico, el cual nos indicaba por color la situación del estado y las medidas necesarias a seguir por este. El semáforo se caracteriza por 4 colores.



Tabla 2  
Semáforo epidemiológico

Color	Riesgo	Permisiones
Rojo 	Maximo	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:

- Lavado de manos durante al menos 20 segundos con agua y jabón, o con soluciones con al menos 60% de alcohol.
- Limpiar con agua y jabón y desinfectar con cloro las superficies de áreas comunes.
- Mantener una sana distancia de 1.5 a 2 metros y en caso de no mantener la distancia usar cubre bocas.
- Cubrir nariz y boca
- 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 podemos 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 contamos con los hoteles quienes debieron cancelar y reprogramar todas sus reservaciones, sin embargo si 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 limpieza entre sus empleados, de igual manera desinfectar y 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, además medir la temperatura, colocar un tapete ó area 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 ó 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 del año 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, recalcando 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 "H1NI" la cual principalmente causo daños económicos en nuestro país, tardando 32 meses para recuperarnos en la actividad turística (SECTUR, 2020).

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:



1. 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.
2. 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.
3. 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.

- 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.
- Nacional: Se enfocará en los mercados domésticos, es decir, estados y municipios, dichos mensajes se comenzarán a mostrar conforme la línea temporal del virus varié dependiendo el estado y municipio.
- 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 en la mente del viajero para 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 en la mente de los futuros viajeros. Hasta diciembre del 2020 Zaldívar Sosa y Gutiérrez López dentro de su 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 la mente del 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.**

Por otro lado, el INEGI realizo en 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 informar las pérdidas de capital humano y económico informo como se está llevando



a cabo la actividad dentro de las empresas para con sus clientes y como 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:

- Medidas sanitarias: 95.9% microempresas, 98.6% pymes.
- Campañas de información y comunicación virtual: 53.9% microempresas, 77.5% pymes.
- Apoyos fiscales: 61.3 % de todas las empresas encuestadas.
- Aplazamiento de pago de créditos o servicios: 40.6% de todas las empresas encuestadas.
- 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:

- Ventas por internet: 49.1% microempresa, 46.1% pyme.
- Oferta de nuevos bienes o servicios: 33.2% microempresa, 24.9 % Pyme.
- Adopción de turnos de trabajo: 27% microempresa, 38.1% Pymes.
- Home office: 11.2% Microempresa, 19.0% Pymes.
- 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.**

### **Tapachula, Chiapas.**

El primer caso que tenemos 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 de restaurantero es muy activo en esta región y se vio enormemente afectado al ser suspendido por las autoridades. Dentro de este estudio de caso los autores hacen referencia a la importancia que tuvo en la región que el gobierno accediera a la reapertura de dichas empresas y como una vez que estas abrieron sus puertas nuevamente tuvieron que acatar las nuevas medidas sanitarias que el gobierno impuso, pero también realizan una reflexión acerca de las múltiples enfermedades que se pueden transmitir por falta de higiene al elaborar alimentos y como no debemos perder de vista que al igual que el COVID 19 estas también existen.



### **Ciudad Juárez, Chihuahua.**

Por otro lado, en un segundo caso encontramos el ejemplo de Ciudad Juárez, Chihuahua, estando también dentro del país, pero siendo un territorio en condiciones tanto geográfica como demográficamente, 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 a estos huéspedes, dicho formulario estructurado con base en los datos que la Secretaria de Salud del Estado solicita. De igual manera la industria restaurantera se encuentra coordinada por CANIRAC quienes están realizando el análisis correspondiente conforme a restaurantes y COVID 19 en la ciudad.

### **San Francisco de Campeche, Campeche**

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 a través de la Universidad Autónoma de Campeche y junto a otros autores publica un artículo 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 podemos asumir que las empresas:

- 90% de las empresas no consideraron la planeación estratégica ante una crisis sanitaria.
- 80% de las empresas no contaba con una estrategia planificada para afrontar la crisis del mercado dentro de la pandemia.
- 50% de las empresas llevo a cabo estrategias de marketing proactivo, sin embargo, se generaron de forma ineficiente.
- 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.
- Todas las empresas eliminaron en gran parte sus gastos de promoción y publicidad dejando el marketing de lado.
- 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.
- 20% de las empresas cerraron sus puertas durante la pandemia.
- 50% de las empresas consideraron el envío a domicilio y la integración a plataformas virtuales de reparto de alimentos.
- 50% de las empresas tuvieron que recurrir a despidos.
- 60% de las empresas se endeudo 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 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 podemos observar que actualmente y como consecuencia de la pandemia COVID 19 turismo se encuentra en estado de emergencia, no solamente dentro de nuestro país, sino también 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 estas se encuentran además en un estado de incertidumbre acerca del futuro. La pandemia que nos encontramos viviendo 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 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 se podía 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 entraban en estas fases, por lo cual pudimos 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 en China que paralizaría al mundo, por cuestión de lógica estas 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.

La gran mayoría de 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, prestamos, 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 INEGI 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 el 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.

Se han llevado a cabo las estrategias dentro de estas empresas siguiendo las recomendaciones del gobierno, todos los eventos que hemos vivido han transcurrido 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, piensan solamente en el día a día 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, podemos denominar según Contreras Sierra, 2013 las estrategias son 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, sin embargo al no encontrarse debidamente planificadas estamos hablando de estrategias emergentes, es decir surgieron con base a una necesidad de la empresa.

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 nos imaginamos 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 pasara 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 como llevaran a cabo la recuperación económica de su empresa una vez que la pandemia termine.

## REFERENCIAS.

- (AECIT), A. E. de E. C. en T. (2020). *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>
- Acosta Durán, M. G. (2020). *El impacto de la crisis sanitaria generada por COVID-19 en la finanzas de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Hermosillo, Sonora.* 34, 1–21.  
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF>
- 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](http://www.bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/4882/ML_186.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Castello, V. (2020). Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19. *CUPEA Cuadernos de Política Exterior Argentina*, 7806(131), 115–118.  
<https://doi.org/10.35305/cc.vi131.85>
- 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>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.*
- DOF - Diario Oficial de la Federación. (2021). *ACUERDO por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Al.*
- Félix Mendoza, A. G., & García Reinoso, N. (2020). Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador). *Revista Internacional De Turismo, Empresa Y Territorio*, 7, 79–103.  
<https://doi.org/10.21071/riturem.v4i1.12743>
- 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>

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.

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 Núm. 617/20.*  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVID-IE\\_DEMOGNEG.pdf](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](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, Henry, Quinn, J. B. (1993). El concepto de estrategia. In *El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos.* (2nd ed., pp. 3–58).

Montiel Flores, J. C. (2020). ALTERNATIVAS ORIENTADAS AL RESCATE DEL TURISMO EN MÉXICO EN EL CONTEXTO DEL COVID-19 JULIO. *Sinergia*, 7, 40–61.

Montoya Restrepo, Iván Alonso, 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>

ONU. (2020). Informe de políticas : La COVID-19 y la transformación del turismo Resumen. In *Unwto - Onu.*

Orellana Centeno, J. E. (2020). EL CORONAVIRUS 19 (COVID 19) EN MÉXICO. *Revista Chilena de Salud Pública*, 24, 72–73.  
<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/e/biblio-1123053>

Ronda-Pulpo, G. A. (2003). El concepto de estrategia. *Gerencia En Salud. Biblioteca Online Para Formación Posgraduada.*

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/>

SECTUR. (2021). *Presenta Sectur 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, G. A. (2012). Las Mipymes En El Contexto Mundial: Sus Particularidades En México. *Iberofórum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126–156. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21102687300>

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>

#### **Cómo Citar (How to Cite):**

Sánchez Rubio, E. y Toscano Moctezuma, J. A. (2021) *Análisis sobre la gestión estratégica de las MiPymes turísticas mexicanas durante la pandemia COVID-19*. *Revista Turismo: Estudos & Práticas (RTEP)*

#### **Cronologia do Processo Editorial**

Recebido em: 00/00/0000

Aprovado em: 00/00/0000

Publicado em: 00/00/0000

#### **Chronology of the Editorial Process**

**Revista Turismo: Estudos & Práticas (RTEP)**

v. 00, n. 0, jan./jun. 0000 (ISSN: 2316-1493)

<http://geplat.com/rtep/>



Received in: 00/00/0000  
Approved in: 00/00/0000  
Published in: 00/00/0000



**GEPLAT EDIÇÕES**