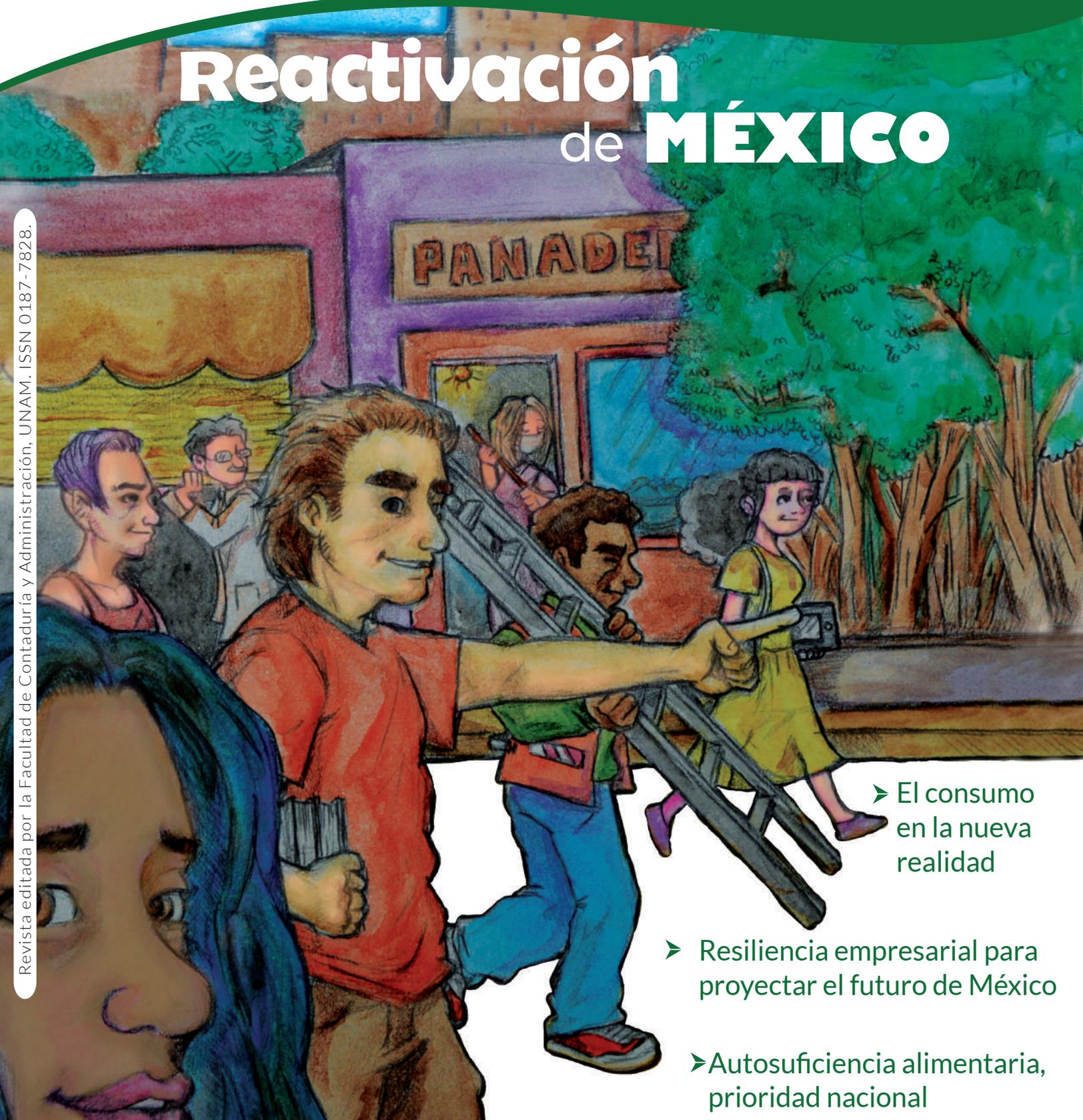


Reactivación de **MÉXICO**

Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. ISSN 0187-7828.



- El consumo en la nueva realidad
- Resiliencia empresarial para proyectar el futuro de México
- Autosuficiencia alimentaria, prioridad nacional

Pensar rápido para generar negocios y pausado para desarrollarlos

Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme) de la Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director de la FCA-UNAM

Dr. Armando Tomé González
Secretario General de la FCA-UNAM

Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)

Dra. Clotilde Hernández Garnica
Directora Editorial

Mtra. Sair Alejandra Martínez Hernández
Coordinadora Editorial

L.C.C. Iván Ventura González López
Editor y revisor

Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga
Formación, diseño y portada

Marvin José Rayas Sánchez
Responsable del sitio web

Edgar Pérez Ibáñez *Caminante*
Ilustración de portada

Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor. Para cualquier uso, deberá solicitarse autorización a la Directora Editorial de esta publicación.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación. La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no necesariamente de la Institución.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos de uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editor responsable: Dr. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



Dr. Enrique Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomeli Vanegas
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
Secretario de Desarrollo Institucional

Lic. Raúl Arcenio Aguilar Tamayo
Secretario de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria

Dra. Mónica González Contró
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo
Director General de Comunicación Social



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General

Mtra. Adriana Padilla Morales
Jefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtra. Ana Lilia Contreras Villagómez
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtra. Rosa Martha Barona Peña
Jefa de la Licenciatura en Negocios Internacionales

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán
Jefe de la Licenciatura en Administración

Mtra. María del Rocío Huitrón Hernández
Jefa de la Licenciatura en Informática

Mtro. José Silvestre Méndez Morales
Jefe de la División de Investigación

Dr. Alfredo Delgado Guzmán
Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Mtra. Adriana Arias Cedillo
Jefa de la División de Educación Continua

Dra. Marlene Olga Ramírez Chavero
Jefa del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia y Gestión del Conocimiento

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa

Mtra. María Elena García Hernández
Secretaria de Planeación

L.C. José Lino Rodríguez Sánchez
Secretario de Intercambio Académico ANFECA

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez
Secretario de Personal Docente

L.A. Alberto García Pantoja
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Dr. José Ricardo Méndez Cruz
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Lic. Ernesto Durand Rodríguez
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez
Secretaria de Vinculación

Mtra. Mitzi Jacqueline Gómez Morales
Secretaria de Cooperación Internacional

Mtro. Balfred Santaella Hinojosa
Jefe del Centro de Informática

Lic. José María Herrera Aguilar
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Mtra. Celina González Goñi
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtro. José Luis Arias Negrete
Subjefe de la División de Investigación

Editorial

La propagación mundial del COVID-19 demostró que las personas desconocen su propia naturaleza, pues cuando el virus se extendió desde China a otros continentes, afloraron comportamientos irracionales como la compra y acumulación de productos indispensables en los servicios de salud públicos, así como actitudes de intolerancia hacia el personal médico. A pesar del egoísmo e indiferencia, que socialmente se creían rebasados, hubo muestras de apoyo, empatía y compasión por el prójimo, especialmente por aquellas personas en condición clínica negativa.

En México, las medidas adoptadas por los gobiernos locales y federal en un intento por detener el avance de los contagios y las muertes inevitables, comenzaron por el cierre de las industrias y los negocios. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas (Pyme) surcan mares desconocidos con consecuencias inmediatas: pérdida de empleos, cierre de empresas sin importar su tamaño, pérdidas económicas, cese de centros de distribución y abandono de proyectos de desarrollo. La Jornada Nacional de Sana Distancia se ha prolongado hasta volverse un semáforo con límites poco claros, que marca la vuelta a una nueva normalidad, en la que hay una sola certeza: Nada será como antes.

En este número especial de *Emprendedores* ofrecemos una radiografía general que muestra las diferencias en las condiciones económicas de México, entre la pandemia de 2009 y la actual, para entender la magnitud del problema y en consecuencia los esfuerzos de concertación de todos los sectores para superarlas. Se presentan las expectativas que tienen los mexicanos de una nueva realidad y los posibles cambios en el comportamiento de su consumo en el nivel nacional; se destaca la importancia de trabajar en la alfabetización digital de las organizaciones, además de dotarlas de la infraestructura necesaria para aspirar a un México digital.

Se habla de la importancia de la resiliencia empresarial para proyectar el futuro de México; así como del concepto de pensamiento rápido que utilizó André Productos Desechables, una empresa proveedora del sector médico que surgió en 2009, y el concepto de pensamiento pausado utilizado para consolidar su expansión internacional en los próximos años por medio de alianzas con otras organizaciones de salud. Se manifiesta que uno de los sectores prioritarios de cualquier país es la agroindustria, por lo que se analizan, entre otros, los problemas en el transporte de alimentos, las nuevas condiciones de migración basadas en la salud de los jornaleros, así como los problemas en aduanas para enviar y recibir mercancía y mantener el abasto.

Otros temas que se consideran claves son los aspectos de seguridad e higiene recomendables para restaurar las cadenas de valor; los efectos de la pandemia y las alternativas fiscales para enfrentarla en México; una propuesta para dar liquidez a las Pyme a través del binomio crédito y factoraje, así como las perspectivas macroeconómicas en México antes y después de la crisis global provocada por la pandemia que establecen la necesidad de realizar algunas acciones para enfrentarla en el corto plazo. Por último, se trata la distinción entre lo esencial y lo superfluo en la reactivación de las empresas.

Es nuestra convicción ponernos al servicio de las Pyme desde el conocimiento empírico, académico y de investigación; por lo que dejamos abierta la comunicación para dar seguimiento a los temas de interés general y específicos que surjan en el mundo empresarial trastocado por el COVID-19 e identificar soluciones para la reactivación del país. Es momento de abandonar los viejos esquemas y formas de emprender, centrados en el individualismo y la competencia; ahora se requiere colaborar en busca del bien común.

En el número 184

6

Finanzas y economía
**Condiciones económicas en México,
las diferencias entre 2009 y 2020**

Eduardo Ramírez Cedillo

12

Tecnología, innovación y competitividad
**Lo esencial y lo superfluo
en la reactivación de México**

Jorge Peralta García

16

Informática administrativa
**Nada volverá a ser igual, trabajemos
en la alfabetización digital**

Rogelio Cejudo Esquivel

21

Talento humano
**Resiliencia empresarial para proyectar
el futuro de México**

Alma Clarisa Rico Díaz

28

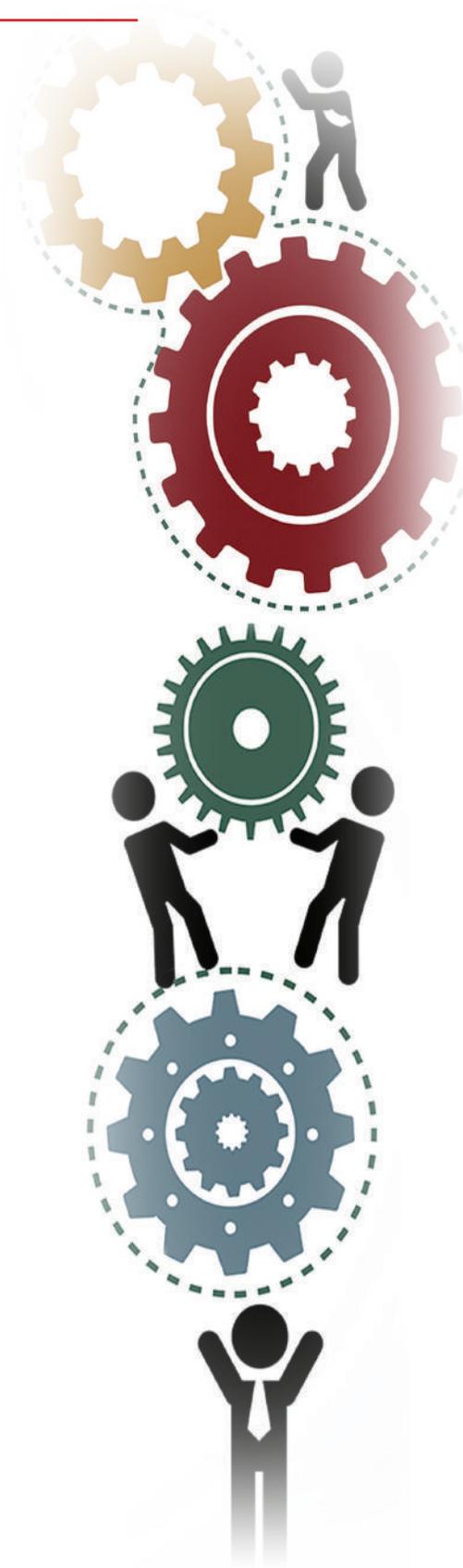
Ventas y mercadotecnia
El consumo en la nueva realidad

Benjamín Salmón Salazar

38

Las empresas hablan
**Pensar rápido para generar negocios y
pausado para desarrollarlos**

Andrea Romero Hernández



44

Negocios internacionales
Autosuficiencia alimentaria, prioridad nacional

Julio César Olvera Hernández

49

Finanzas y economía
Perspectivas macroeconómicas en México antes y después de la crisis global 2020

Miguel Cervantes Jiménez

55

Tecnología, innovación y competitividad
Restaurar las cadenas de valor de manera saludable

Mario Alberto Mendoza Castro

60

Finanzas y economía
Crédito y factoraje: Una propuesta para dar liquidez a las Pyme

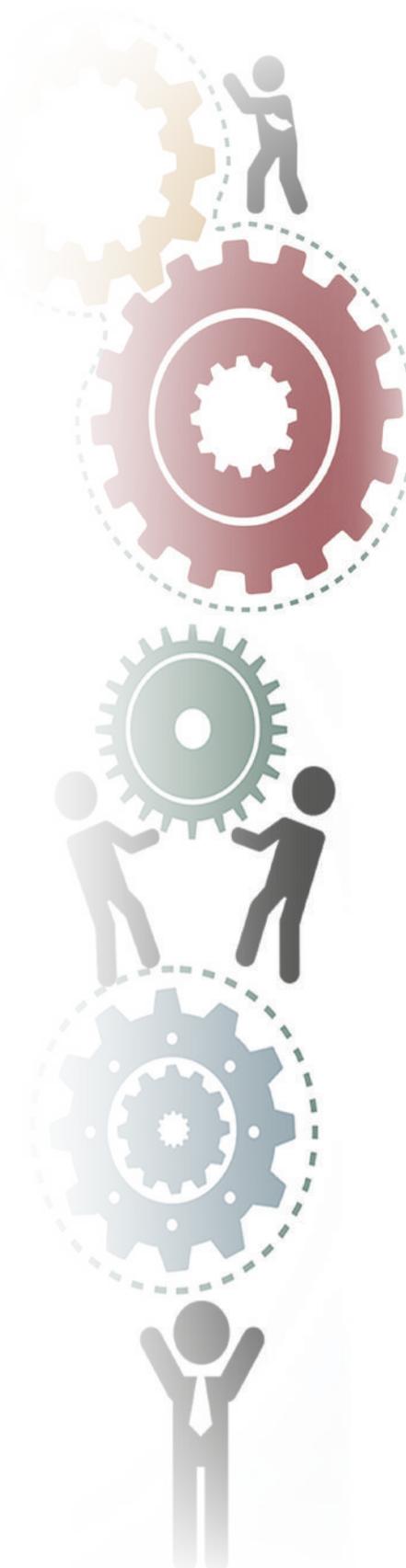
Guillermo Pérez Elizundia

José Alfredo Delgado Guzmán

67

Consultorio legal y fiscal
Alternativas fiscales para enfrentar el COVID-19 en México

Emir Eduardo Jiménez Ruiz



Condiciones económicas en México, las diferencias entre 2009 y 2020

Eduardo Ramírez Cedillo

Salir de los estragos de una crisis de salud implica, sin duda, revisar y evaluar las condiciones en que se desarrolla. Asimismo, es necesario explorar las circunstancias acaecidas en el pasado. Hoy, el fenómeno del COVID-19 obliga a hacer este examen.

Antes de adentrarnos en las condiciones económicas imperantes en 2009 y 2020 en México, es importante revisar la diferencia entre el virus H1N1 y el COVID-19, pues si bien ambos se clasificaron como pandemia tienen distintos comportamientos relativos a la velocidad del contagio, la tasa de mortandad, la rapidez para reconocerlos como pandemia y los periodos de confinamiento, entre otros.

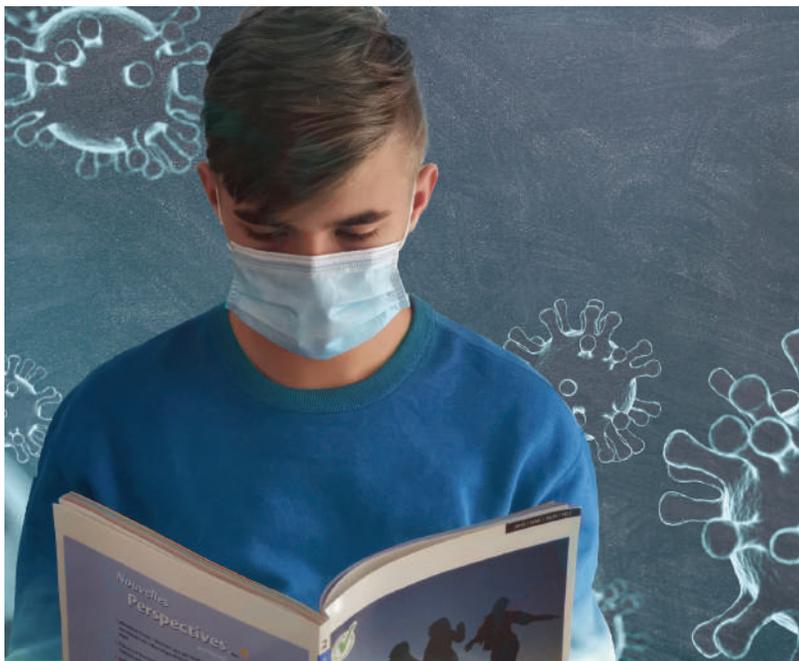


Image by Alexandra Koch from Pixabay.

Como es del conocimiento general, en abril de 2009 surgió un nuevo virus identificado como Influenza H1N1. Se trató de una infección respiratoria aguda y muy contagiosa cuyos síntomas se simulaban a una gripe común, aunque también se presentaban síntomas como náuseas, vómitos y diarrea. El primer caso confirmado, de la también llamada Gripe A (H1N1), se registró el 30 de marzo, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS). Se trató de un niño originario de California, Estados Unidos. Tras meses de propagarse alrededor de 74 países, y de haber registrado más de 30 mil contagios y la muerte de 140 personas, fue declarada pandemia mundial por la OMS el 11 de junio de 2009.

De acuerdo con el Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (CDC), en Estados Unidos se estimaron 60.8 millones de casos de influenza; 274 mil 304 hospitalizaciones y 12 mil 469 muertes desde el 12 de abril de 2009 hasta el 10 de abril de 2010. La OMS declaró el fin de la pandemia por Influenza (H1N1) el 10 de agosto de 2010; sin embargo, desde su origen ha estado presente como virus de la influenza en el nivel mundial. Los CDC estiman

que de 2009 a 2018 se presentaron 100.5 millones de casos, 936 mil hospitalizaciones y 75 mil muertes.

En el caso de México, la vigilancia comenzó a partir del 18 de marzo de 2009 en el entonces Distrito Federal. Más tarde, el 11 de abril, otros casos fueron detectados en el estado de Veracruz y para el 22 de abril ya se consideraba una alerta nacional debido a la cantidad de muertes registradas durante las primeras semanas de abril y porque se propagó en más de 20 estados del país.

Ante la situación, en México se implementó diversas medidas para disminuir los casos de contagio entre las que destacaban la suspensión de clases en todos los niveles educativos y en todo el territorio nacional; el cierre de espacios públicos; suspensión de eventos masivos, como conciertos y eventos deportivos a puerta cerrada; asimismo, se implementó la difusión de información sanitaria en diversos medios de comunicación y el uso de cubrebocas se hizo obligatorio para conductores de transporte público.

Pese a las medidas implementadas, hasta abril de 2010 se registró 75 mil 502 casos de contagios y 2 mil 196 muertes sospechosas; de éstas, un mil 244 se confirmaron por influenza A (H1N1) en toda la República Mexicana. A su vez, la afectación económica se estimó en alrededor de 1% del PIB del año 2008, según cifras de la Secretaría de Salud (2011).

Casi 11 años después, surgió –a finales de diciembre de 2019 en la ciudad china de Wuhan– el SARS-CoV-2, denominado COVID-19, que ha atacado al mundo entero. Ambos virus se caracterizan por causar enfermedades respiratorias y los síntomas son muy similares: fiebre alta, dolor muscular, de garganta y de cabeza, con la diferencia de que el virus actual provoca también tos seca y dificultad respiratoria. En el caso del virus H1N1, a tan sólo cinco meses de su aparición ya se contaba con la aprobación de la Food and Drug Administration (FDA) de cuatro vacunas, situación que no se ha conseguido con el COVID-19.

Cuatro meses después de que el entonces secretario de Salud, José Ángel Córdova Villalobos, anunciara la crisis sanitaria por contagio del nuevo virus H1N1, la OMS declaró estado de pandemia tras identificar su propagación a más de 120 países. Se consideró, entonces,

como la primera del siglo. Al 31 de julio de 2010, la OMS reportaba 652 mil 849 contagios, de los que poco más de 75% se atribuía a la pandemia H1N1; al tiempo, se contabilizaron más de 18 mil 449 decesos en más de 214 países (OMS, 2010a y 2010b).

En el caso del COVID-19, la pandemia se declaró el 11 de marzo de 2020, tras propagarse en más de 114 países. Los primeros casos de COVID-19 en México se registraron a finales de febrero; un mes después, el número era cercano a los mil; al término de abril, se acercó a los 18 mil, y al finalizar junio sobrepasaba los 220 mil, con una tasa de mortandad de 12.3%. De acuerdo con Tedros Adhanom, presidente de la OMS, el nuevo coronavirus es 10 veces más letal que el virus de la pandemia de 2009. Al finalizar el mes de junio se superaba la cantidad de 500 mil decesos en el mundo (Johns Hopkins, 2020).

Las medidas que se tomaron fueron similares a las de 2009: suspensión de eventos masivos; medidas de higiene y sana distancia; suspensión de actividades educativas en todos los niveles de educación, así como la suspensión gradual de las actividades no prioritarias del Estado, hasta la llamada cuarentena que implicó quedarse en casa. Las actividades de educación primaria se suspendieron el 20 de marzo; a partir de entonces, la fecha de regreso a las aulas se ha modificado dos veces y se piensa que será hasta finales de agosto. La suspensión de actividades en gran parte del mundo ha sido la reacción ante esta pandemia y, en la mayoría de los casos, ha durado aproximadamente dos meses.



Imagen tomada de: Foto de Ciudad creado por pressahotkey - www.freepik.es

Las consecuencias de la crisis sanitaria se reflejaron, de inmediato, en cifras económicas negativas, que han repercutido en el aspecto social

El gobierno federal y algunas entidades federativas han realizado diferentes propuestas de reactivación escalonada de las actividades económicas a partir del 25 de mayo. Como se puede observar, estamos ante una situación que tiene dimensiones más amplias a las vividas en 2009. Se estima que la repercusión para Latinoamérica implicará decrecimiento en los próximos dos trimestres del año, lo que impactará de forma negativa el empleo y el incremento en los niveles de pobreza de la región. México no es la excepción, pues se estima que en 2020 su actividad económica experimentará una caída que puede variar de entre -2.3 y -8 por ciento.

Actividad económica en México en momentos de pandemia

Es importante destacar que en el nivel mundial durante el presente siglo se han experimentado dos problemas sustanciales en el desempeño económico. El primero asociado a la crisis financiera que tuvo su epicentro en Estados Unidos entre 2008 y 2009; el segundo derivado de la crisis sanitaria que provocó el COVID-19. De acuerdo con las estimaciones del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial tendrá una contracción de 3% en 2020, escenario que resulta peor en comparación con el registrado en la crisis financiera mencionada. Se estima que el desempeño económico de 2021 podría registrar un crecimiento de 5.8% si los efectos de la pandemia se disipan en la segunda mitad de 2020 y si se instrumentan las políticas de apoyo necesarias por parte de los gobiernos que deberán estar destinadas en mayor medida a la política económica y de salubridad.

En la Gráfica 1, se muestra el comportamiento de las tasas de crecimiento económico en el mundo, en América Latina y el Caribe (ALC) y en concreto en México. De ella, pueden destacarse los siguientes aspectos:

- En los tres casos, se da una caída violenta en los años 2008, 2009 y 2020.
- La afectación que tendrá la economía mundial en 2020 es mucho mayor a la vivida en 2008 y 2009. Es claro que en ese periodo el resultado no es derivado estrictamente por la influenza, incluso esos años se asocian directamente con la crisis financiera y no con la sanitaria.
- Países de América Latina y el Caribe registraron un mayor impacto negativo en los dos periodos que se analizan, en comparación con las economías del mundo en su conjunto.
- En México, habrá un repercusión mayor que en el conjunto de los países de ALC.

Gráfica 1. Tasas de crecimiento a precios constantes



Fuente: Elaboración propia con datos del WEO.

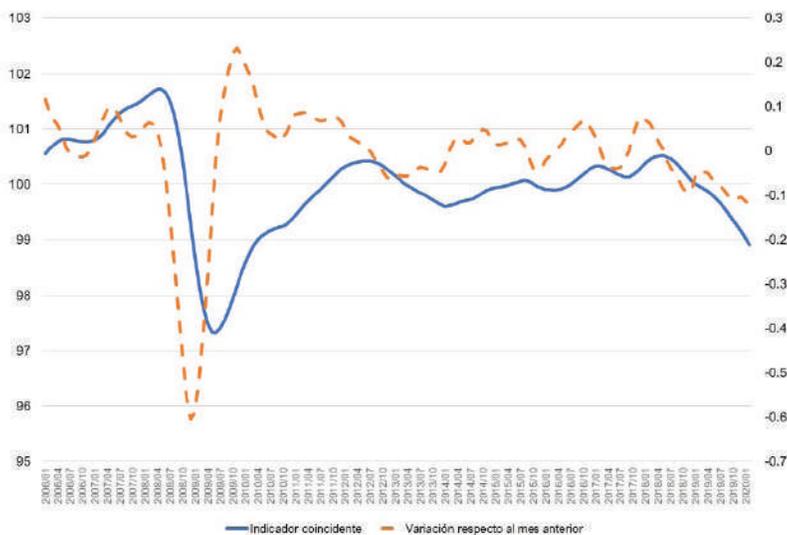
Si se toma como referencia el indicador coincidente elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), puede hacerse una comparación del desempeño de la economía mexicana en los años 2008 y 2009 y los previos a la pandemia actual.

El indicador coincidente sirve para conocer el estado general de la economía y muestra en qué parte del ciclo se encuentra; normalmente, oscila alrededor de un valor de 100. Si el valor del

indicador coincidente es de 100, señala que está en equilibrio con su tendencia de largo plazo; si se ubica por arriba de 100, se amplía la brecha positiva; si desciende aun por arriba del valor 100, se reduce la brecha positiva; si continúa descendiendo hasta por debajo de 100, se estaría ampliando la brecha negativa respecto de su tendencia de largo plazo.

De acuerdo con la Gráfica 2, a mediados de 2008 se inició la fase descendente del ciclo de la economía que sería el resultado de la gran crisis financiera mundial de inicio de siglo. En el mes de abril de 2009, cuando se dio a conocer los casos de influenza, la economía estaba llegando a sus últimos meses de comportamiento negativo después de 13 meses de que inició el ciclo descendente. La repercusión para México, en términos del PIB, fue una desaceleración en 2018 con una tasa de crecimiento de 1.14% y una caída importante de la actividad económica en 2009 con una tasa de crecimiento de -5.27 por ciento.

Gráfica 2. Indicador coincidente



Fuente: Sistema de indicadores cíclicos Inegi.

Diez años después, en 2018, comenzaría una nueva fase de desaceleración en la economía, con la diferencia de que no sería de forma violenta sino más gradual. Los primeros meses mostraron una reducción de la brecha positiva respecto de la tendencia de largo plazo (hasta enero de 2019); posteriormente; comenzó la ampliación de la brecha negativa, por lo que el crecimiento económico de 2018 no se vio afectado e incluso fue ligeramente mayor al de 2017.

La ampliación de la brecha negativa en 2019 tuvo como consecuencia un crecimiento negativo de 0.1%. El indicador coincidente disponible, de momento, fue el de febrero de 2020, información previa a la suspensión de actividades e impactos de la pandemia. Lo que se puede esperar para los siguientes meses del indicador es una ampliación de la brecha que en términos del PIB para 2020 se proyecta por parte del FMI como una caída en la tasa de crecimiento de 6.6% a precios constantes de 2013, mayor a la registrada en 2009.

En términos concretos, la fase de desaceleración comenzó en mayo de 2008; en noviembre, se entró en la etapa de recesión que se mantuvo hasta junio de 2009 en un proceso que tuvo una duración de 13 meses, mientras que en mayo de 2018 se inició la desaceleración de la economía y en febrero de 2019 se pasó a la etapa de recesión que se ha mantenido hasta febrero de 2020, y posiblemente continúe por lo menos hasta el tercer trimestre del año. El proceso ha tenido una duración -hasta el mes de febrero- de 21 meses. Se trata del periodo más largo desde 1980, año en que el Inegi presentó esta información por primera vez.

La composición del indicador coincidente permite realizar una comparación más profunda en los dos periodos mediante las siguientes seis variables:

- Indicador Global de la Actividad Económica (IGAE)
- Indicador de la Actividad Industrial (IAI)
- Índice de Ingresos por Suministro de Bienes y Servicios al por menor (IISBS)
- Asegurados Trabajadores Permanentes en el IMSS (ATPIMSS)
- Tasa de Desocupación Urbana (TDU)
- Importaciones Totales (MT)

En el Cuadro 1, se observa que en el periodo de 2008 a 2009, el componente de mayor incidencia se registró en el sector industrial (IAI), seguido del sector externo (MT) y del

comportamiento de la actividad económica en su conjunto (IGAE), mientras que durante la fase descendente el ingreso del comercio al por menor fue el más persistente.

En el segundo periodo (2018-2020), los componentes de mayor incidencia en el comportamiento del indicador coincidente fueron, en primer lugar, la actividad económica en su conjunto (IGAE), el desempleo (TDU) y la actividad industrial (IAI); a febrero de 2020, se había ligado en cuatro de los indicadores 22 meses de caídas consecutivas.

Cuadro 1. Componentes del Indicador Coincidente

2008-2009				
	Indicador ¹	Meses	Desaceleración	Recesión
IGAE	- 1.22	12	May-08	Nov-08
IAI	- 1.25	17	Dic-07	Oct-08
ISBS	- 0.39	19	Mar-08	Ene-09
TPIMSS	- 0.91	18	Mar-08	Ene-09
TDU	0.95	15	Jun-08	Dic-08
MT	- 1.23	12	May-08	Oct-08
2018-2020				
	Indicador ¹	Meses	Desaceleración	Recesión
IGAE	- 1.30	22	May-18	Feb-19
IAI	- 1.17	22	Abr-18	Oct-18
ISBS	- 0.36	15		May-18
TPIMSS	- 1.05	22	May-18	Jun-19
TDU	1.20	22	May-18	Ene-19
MT	- 1.08	19	Ago-18	Sep-19

¹Indicador estandarizado.

Fuente: Elaboración propia con datos del Inegi.

Mientras que en el periodo de 2018 a 2020 los componentes de mayor incidencia en el comportamiento del indicador coincidente fueron, en primer lugar, la actividad económica en su conjunto (IGAE), el desempleo (TDU) y la actividad industrial (IAI), a febrero de 2020 se había ligado en cuatro de los indicadores 22 meses de caídas consecutivas.

Las pandemias han llegado a México en momentos en que la economía se ha encontrado en fase de recesión económica; en 2009, como un proceso que se generó de forma exógena por la crisis financiera en el nivel internacional, y en 2020 por un cambio de modelo que en su construcción aletargó de cierta manera la dinámica de bajo crecimiento que se tenía en el país. De cumplirse el pronóstico de crecimiento económico realizado por el FMI, el año 2020 será registrado como el de mayor caída en materia de crecimiento económico (a precios de 2013, el pronóstico para 2020 es de -6.63% y en 1995 fue de -6.29%), y la segunda ocasión en que se tendrán dos años con decrecimiento económico en los últimos 40 años.

El resultado tendrá que ver con lo que se haga en el presente y en el futuro cercano, para lo que se debe entender que una de las prioridades sustanciales consiste en mantener el ingreso de la sociedad. Es crucial, por tanto, mantener el empleo –tema sensible a febrero del presente año, como se puede observar en el Cuadro 1– y esto requiere canalizar esfuerzos para mantener las unidades económicas que los generan.

Se precisa de una política económica expansiva en la que el Banco de México continúe su política de ajustes en la tasa de interés objetivo, la política fiscal flexibilice su postura reasignando recursos de proyectos de largo plazo a necesidades de corto plazo relacionadas con la pandemia actual. Los recortes al presupuesto, tanto los que se han realizado como los que se harán en el

futuro, conllevan una situación de menores ingresos para las personas dada la reducción o cancelación de venta de productos y servicios para los proveedores del gobierno y con ello un posible incremento en el desempleo. Por lo que las medidas de direccionamiento del gasto implicarían privilegiar el mantenimiento de los empleos a costa de posponer los grandes proyectos de infraestructura que tiene el gobierno federal o bien realizarlos sin que ello signifique una mayor precariedad en el presupuesto mediante la contratación de deuda, de ser el caso instrumentando con ello una política fiscal de corte contracíclico.

En algunos años, sería reconfortante poder escribir las diferencias en materia de reactivación económica y la forma en que la sociedad y el gobierno lograron los acuerdos necesarios para romper con la confrontación y entrar en una dinámica de colaboración, en la que la política pública se nutra de todas las voces independientemente de filiaciones políticas y estratos sociales. Políticas públicas capaces de afrontar los retos que cada vez son más amplios como se puede distinguir entre los impactos del H1N1 y los saldos que dejará el COVID-19.

Referencias

- Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades de Estados Unidos. (2019). La carga del virus de influenza A H1N1 desde la pandemia del 2009. Recuperado de <<https://espanol.cdc.gov/flu/pandemic-resources/burden-of-h1n1.html>>
- Fondo Monetario Internacional en <www.imf.org/en/Publications/SPROLLS/world-economic-outlook-databases>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía en <www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Johns Hopkins (9 de junio de 2020). Coronavirus Resource Center. Recuperado de: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>
- Organización Mundial de la Salud (2010a). Pandemia (H1N1) 2009 – actualización 112. Recuperado de <www.who.int/csr/don/2010_08_06/en/index.html>
- Organización Mundial de la Salud (2010b). Actualización virológica semanal el 12 de agosto de 2010. Recuperado de <https://www.who.int/csr/disease/swineflu/laboratory13_08_2010/en/>
- Secretaría de Salud (2011). Plan Nacional para la preparación y respuesta ante la intensificación de la influenza estacional o ante una pandemia de influenza, Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades, Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud de la Secretaría de Salud. Recuperado de <http://www.cenaprece.salud.gob.mx/programas/interior/emergencias/descargas/pdf/Plan_Nacional_Influenza.pdf>

Dr. Eduardo Ramírez Cedillo

Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa
ramceed@gmail.com

Lo esencial y lo superfluo en la reactivación de México

Jorge Peralta García

Para las Pyme, la nueva normalidad implicará ajustes en sus procesos y en las formas de concebir sus relaciones comerciales. Lo esencial es reflexionar acerca de lo que genera valor en su organización para conservar los clientes y garantizar su sobrevivencia.

Los tiempos de crisis son buenos para hacer un alto en el camino y analizar la manera en la que las nuevas circunstancias afectarán nuestra forma habitual de proceder. Mal haríamos si después de esta crisis tan profunda no somos capaces de aprender de ello y de prepararnos para cuando termine. Hay vida después del COVID-19. Se trata de un fuerte cambio en el entorno y debemos estar listos para cuando acabe y mostrar que podemos modificar ese entorno más que adaptarnos a él. Para lograrlo, debemos volver a lo esencial, a lo verdaderamente relevante.

La pandemia del coronavirus provocará una recesión económica de gran calado; muchas empresas cerrarán, miles de empleos se perderán, los equilibrios económicos se romperán y también algunos paradigmas, desde donde operamos, terminarán por caer. Todo va a cambiar y necesitamos replantear nuestras organizaciones y sus modelos de negocio, porque es muy probable que hayan cambiado las bases sobre las que los construimos.

Hoy, más que nunca, convendrá reflexionar acerca de lo que genera valor en nuestra organización. Es un tiempo para diluir las burocracias que a todos nos atrapan de alguna u otra forma; las inercias que heredamos de los éxitos pasados y que con el tiempo se han vuelto costumbres que facilitan la comodidad de las personas, pero no la generación de valor.

La inercia suele atraparnos porque es más fácil repetir que pensar, más si creemos firmemente que la repetición de lo que nos ha funcionado en el pasado es buena para

asegurarnos de la calidad o de la experiencia del cliente a la que lo tenemos acostumbrado. Sin embargo, ese buen funcionamiento requiere ajustes, requiere rediseño periódico, requiere observar si se mantiene vigente en la generación de valor para el cliente y para nuestra organización. Desafortunadamente, las personas solemos poner nuestro beneficio personal por encima de todo, tendemos a confundir lo correcto con lo que nos conviene y, también, solemos pensar primero en nosotros y dejar a los demás en un segundo lugar.

Esas inercias terminan por engordar el gasto operativo en lugar de generar valor; terminan por esconder costumbres con las que las personas adecuan su comodidad. Nos cuesta mucho cambiar. Las organizaciones están más preparadas para cuidar y mantener lo existente que para cambiar, aun cuando el cambio pueda representar ventajas. El cambio puede paralizar a las personas y a las organizaciones porque rompe con el *estatus quo* y esa incertidumbre termina por esparcir miedo y sensación de riesgo.



Imagen de: <https://www.freepik.es/fotos/fondo/>Foto de Fondo creado por creativeart - www.freepik.es

Esta crisis nos provocará un cambio ineludible; nos obligará a repensar qué procesos y personas son verdaderamente indispensables en la organización y cuáles han dejado de generar valor; cuáles se han convertido en burocracia y cuáles son una herencia del pasado que quiere empujarnos al confort y a mantener el *status quo*.

Volver a las bases, repensar sobre modelos sencillos, huir de la complejidad y quedarnos sólo con aquello que verdaderamente es necesario para nuestros clientes y para nuestra organización. Algo que deberíamos hacer de forma periódica y rutinaria, se posterga hasta que llega un actor externo a destruirlo todo.

No es nada fácil buscar la sencillez. Incluso si esta reflexión se hace desde un ambiente de confort y lejos de una crisis inminente, lo más seguro es que termine en una mayor complejidad o en un análisis irrelevante, donde las personas buscan más proteger sus posiciones que repensar desde la generación de valor.

Un tema que especialmente necesita reflexión es nuestro modelo de trabajo, pues seguramente se esconde dentro de la burocracia que hemos construido, procesos o re-trabajos que no agregan ningún valor, que son más bien fruto de la inercia y que hoy están de más, pero que con un poco de esfuerzo podremos eliminar.



Foto de Valeria Boltneva en Pexels.

La calma y la reflexión son principios para evaluar la situación de cada organización con miras a garantizar su futuro

El tiempo exige cambios radicales, no sólo para enfrentar el guardarse en casa de forma obligada, sino también para replantear cómo será el futuro. Lejos de sumergirnos en el miedo de perder lo que tanto trabajo nos ha costado ganar, convendrá tener la mente clara y los ojos limpios para poner en blanco y negro nuestra situación con preguntas muy concretas.

1. ¿Cómo será mi facturación en abril 2020 bajo mi modelo de negocio actual?

Convendrá que prepares un listado de clientes y sus ventas del segundo semestre de 2019; lo compares contra la misma lista, pero de los primeros cinco meses de 2020 y revises cuáles han sido los movimientos clave. Revisar los clientes que han desaparecido de la lista, los nuevos participantes, revisar la mezcla de productos y servicios que han comprado. Entender quiénes son esos clientes y clasificarlos nuevamente para entender si es necesario agruparlos de forma distinta en una nueva segmentación.

2. ¿Qué parte de mi negocio sobrevivirá? ¿Cuál requerirá reinventarse?

Entender con claridad la forma en la que se ha movido la segmentación y analizar con más detalle los efectos de la crisis en el modelo de negocio, pues se han dado cambios importantes en la economía, en la industria, en nuestro sector en particular, además de los nuevos hábitos de compra en mis clientes y consumidores. Todo ello permitirá una mejor comprensión del negocio e intentar mirar hacia el futuro. No existen las bolas de cristal, pero hay hechos en esta nueva realidad que permitirán una mejor interpretación de cómo se han movido las variables más importantes, para tomar decisiones acerca de lo que debe continuar, lo que debe ajustarse y lo que debe reinventarse.

3. ¿Cuántos clientes sobrevivirán a la crisis y cuántos morirán o cambiarán radicalmente la situación de tal forma que se verá afectado nuestro volumen de negocio?

Algunos de los clientes ya habrán muerto al momento de comenzar el análisis; otros estarán en camino de hacerlo; otros ya se habrán reinventado y formarán parte de nuestra cartera de clientes para el

futuro; otros, ojalá sean los menos, buscaron opciones de proveedores en otros lugares porque no vieron agilidad en nuestra respuesta. Hacer un análisis claro de cómo se afectará nuestro volumen de negocio, al menos para el segundo semestre del año, será obligado para reconstruir nuestro plan de acción.

4. ¿Cambiará la forma en la que nos relacionamos, podremos migrar a un modelo donde una parte o el proceso esté automatizado o sea posible digitalizarlo?

La transformación digital llegará para quedarse, algunos hábitos de consumo han cambiado y ya no regresarán a lo que eran antes. En estos nuevos tiempos, privará la reducción de presencia física al momento de la compra, sustituyéndose por un esquema mixto de búsqueda *on-line* y recolección en el lugar físico con el menor contacto físico en el menor tiempo posible. Esta nueva realidad cambiará la forma de interactuar de las empresas con sus clientes, principalmente las de productos de consumo.

5. ¿Cambiará la forma en la que entregamos nuestros productos y servicios? ¿Será posible digitalizar una parte del proceso?

Los productos físicos aún se entregarán en físico, pero ¿qué pasará con todos los servicios añadidos antes y después de la transacción? ¿Qué sucederá con las áreas de reparto que anteriormente no atraían tanto la atención de las empresas? ¿Qué pasará con esos equipos de reparto con escasa o mínima preparación para la atención del cliente, cambiará su relevancia?

6. ¿Esta crisis es una oportunidad para profundizar en procesos de transformación digital?

La transformación digital no solamente está planteada desde la mirada del usuario, sino que también existen procesos internos que el cliente no alcanza a ver pero sí sufre sus consecuencias; estos procesos necesitarán transformarse pues se tienen que diseñar para una realidad distinta que en el pasado exigía la presencia del otro.

7. ¿El teletrabajo es una opción viable para una parte de mis procesos y estructuras?

Pareciera que para muchos el teletrabajo sólo consiste en llevarse una computadora portátil a casa y trabajar desde allá, sin pensar en la realidad de cada persona respecto de sus familias, sus espacios físicos, su conexión a internet. Si ya el trabajo extendido había invadido la vida familiar ni qué decir ahora que se ha formalizado esa simbiosis que se da en las agendas de muchas personas al combinar su actividad profesional con la vida familiar.

8. ¿Tengo un modelo de trabajo que permita trabajar a distancia a una parte del equipo?

Es necesario un modelo de trabajo que propicie la interacción, que incluya nuevos horarios, entregas, ritmos, reglas, políticas de retribución, que no extrapole la realidad de la presencia física en oficinas con la realidad que impone un escenario que antes era exclusivamente para la vida privada y que ahora tiene que combinarse con el trabajo.

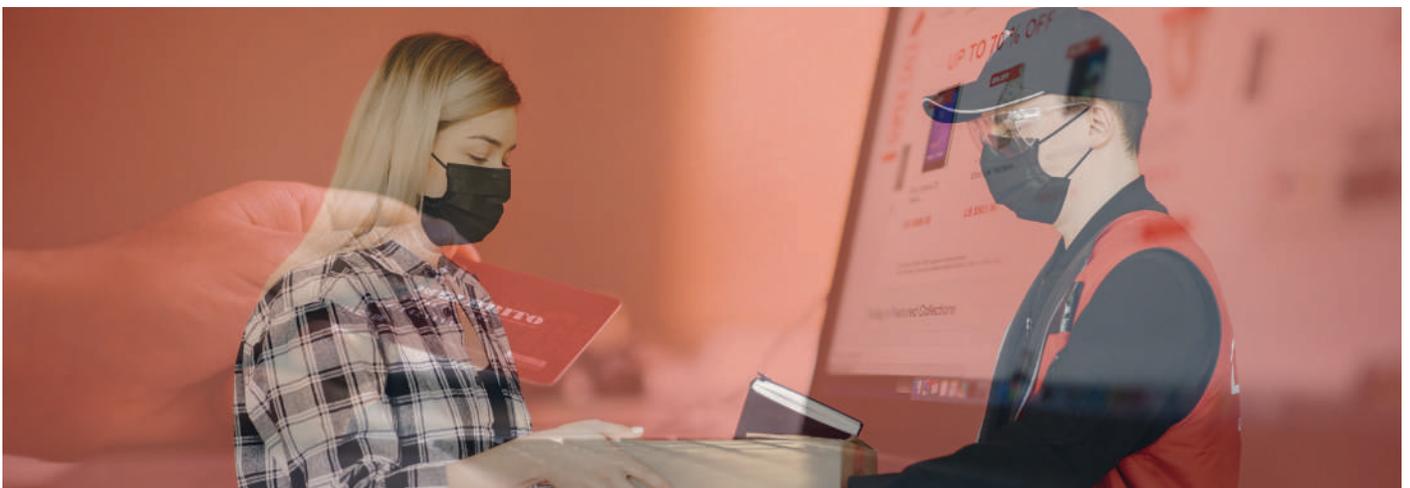


Imagen de Negative Space y Gustavo Fring en Pixabay .

La empatía y la sensibilidad a las circunstancias de los otros pueden contribuir al enriquecimiento del trabajo en equipo

Especialmente para las mujeres que además de su vida laboral tienen otros roles en la vida familiar como el rol de madres, más aún si no pueden llevar a sus hijos a la escuela, sino que los tienen ahí con ellas. Sin un modelo claro de trabajo, los casos de estrés, depresión y demás trastornos de tipo mental y conductual sufrirían incrementos significativos.

9. ¿Todo mi equipo me acompañará en el siguiente ciclo o no? ¿Todo mi equipo aceptará la nueva situación y serán solidarios con el equipo y la organización o no?

Esta nueva realidad implicará cambios. Será triste ver que no todas las personas tendrán cabida en la organización en esta nueva realidad. Habrá niveles de productividad significativos en las organizaciones que si no se ven compensados con crecimiento en ventas llevarán irremediablemente a recortes. O bien, también habrá personas que ante esta nueva exigencia preferirían marcharse voluntariamente por no lograr adaptarse a esta nueva realidad.

Se requerirá de una solidaridad mutua empleado-empresarios que necesita comprensión de ambas partes. La empresa esta formada por ambos y son codependientes: una no se entiende sin la otra.

10. ¿Qué cambios fuertes habrá en mi estructura de costos?

Una nueva configuración de ingresos, de procesos y de personas necesita una nueva estructura organizacional y un nuevo acuerdo de políticas que terminará por reconfigurar nuestra nueva realidad. Seguramente la estructura de costos y gastos entrará a una revisión amplia para encontrar un nuevo esquema operativo que cuide la rentabilidad y la viabilidad a largo plazo.

En otras palabras, necesitamos hacer un análisis profundo para definir cuáles serán los cambios que nuestro modelo de negocio requiere. Es preciso profundizar en lo que es verdaderamente esencial y lo que es superfluo. Es una reflexión fundamental para reinventarnos, la circunstancia lo obliga, y si no lo hacemos de forma voluntaria terminaremos por hacerlo por obligación.

Volver a lo esencial, será la única forma de salir bien librado de la crisis que se avecina.

Dr. Jorge Peralta García

Director General de Idearia Lab

jorge@idearialab.com

Nada volverá a ser igual, trabajemos en la alfabetización digital

Rogelio Cejudo Esquivel

Las circunstancias actuales han evidenciado la carencia de ciertas habilidades en el uso de las nuevas tecnologías. Trabajo, comercio, educación y relaciones personales se afectaron por el distanciamiento físico y por la poca destreza a la hora de establecer comunicación a distancia.

En tiempos de una pandemia global, cuando ha sido imprescindible el uso de las tecnologías de la Información y de Comunicación (TIC) en las actividades diarias de la sociedad económicamente activa, así como de otra parte de la sociedad que vincula su educación y actividad física al uso de la computadora e internet, es esencial recurrir al comercio electrónico y acceder a la banca en línea, entre otras actividades.

La realidad a la que nos enfrentamos en 2020 ha puesto en evidencia la carencia de habilidades digitales entre la población mexicana que desde hace una década se conoce como analfabetismo digital. Una condición presente en individuos que carecen de conocimientos básicos acerca del uso de una computadora, sus periféricos o hardware; del uso de programas o software para desarrollar tareas ligadas a su trabajo, para acceder a información en internet, comunicarse a la distancia o simplemente para agilizar sus actividades diarias.

Una persona analfabeta es aquella que no puede leer ni escribir; de manera conceptual: “Una persona se considera analfabeta digital cuando tiene un acceso limitado y/o un desarrollo bajo o nulo de las habilidades que le permitan interactuar en la red comunicativa que proporciona el uso de TIC” (García, Aquino y Ramírez, 2016, p. 9).

El analfabetismo digital prevalece, mayormente, en la población nacida antes de la década de 1960; son personas que prefieren el acceso a la información por medios impresos o a través de la televisión y radio. Algunos de ellos no han decidido por iniciativa propia aprender el uso de nuevas tecnologías, pues consideran que los mé-

todos que han utilizado continúan vigentes. Sin embargo, en el segmento de mayores de 60 años existe un grupo de personas al que se ha denominado migrantes digitales (Prensky, 2010), quienes han aprendido durante la juventud y edad adulta el uso de herramientas tecnológicas para desarrollar sus actividades laborales y personales.

Desde luego, también se encuentran los nativos digitales (Prensky, 2010), nacidos en la última década del siglo pasado, quienes toda la vida han estado relacionados con este tipo de dispositivos o herramientas tecnológicas y los han visto evolucionar, aunque no todos son conscientes de su uso adecuado.

El concepto de analfabetismo digital sugiere la existencia de una nueva problemática, distinta de aquella que se refería a la imposibilidad de las personas para leer y/o escribir, ligada a otro término denominado brecha digital, por el que se cuantifica la diferencia entre países, sectores y personas que tienen acceso a los dispositivos o herramientas de la información, así como su capacidad para utilizarlos.



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

Brecha digital de México

En México, 93.4% de los usuarios que cuenta con servicio de internet prefiere acceder a él por medio de sus dispositivos móviles; le sigue la televisión digital que con 72.9% en los años recientes ha crecido bastante en los hogares de nuestro país debido a que ofrece una gran diversidad de contenido; el acceso a través de computadores portátiles (laptops) ocurre en 45% de los casos (Internet World Stats IWS, 2020). En la Figura 1, se muestra los resultados publicados por

IWS (2020) respecto del uso de internet en el mundo. Destaca que la más alta penetración de internet tiene lugar en Asia con un 50.3%; seguido de Europa con 15.9%. Es impactante la manera en que a partir de 2011, y hasta el 31 de diciembre de 2019, Asia con 4 mil 294 millones 516 mil 659 habitantes conectados a internet incrementó su penetración de 26.2% a 50.3%, en los años de referencia. La cifra más baja la presenta Oceanía y Australia con 28 millones 775 mil 373 de habitantes conectados a internet (0.6% de crecimiento entre el año 2000 y el 2020).

En la región de Norteamérica, México se encuentra en

Figura 1. Estadísticas de uso de internet en el nivel mundial

Región	Población Estimada (2019)	% de población mundial	Usuarios de internet 2019	Penetración de Internet	Crecimiento 2000 - 2020	% de Internet en el mundo
África	1,340,598,447	17.2	526,374,930	39.3	11,559 %	11.5
Asia	4,294,516,659	55.1	2,300,469,859	53.6	1,913 %	50.3
Europa	834,995,197	10.7	727,814,272	87.2	592 %	15.9
América Latina y el Caribe	658,345,826	8.5	453,702,292	68.9	2,411 %	10.0
Oriente Medio	260,991,690	3.9	180,498,292	69.2	5,395 %	3.9
Norteamérica	368,869,647	4.7	348,908,868	94.6	222 %	7.6
Oceanía y Australia	42,690,838	0.5	28,775,373	67.4	277 %	
Total mundial	7,796,615,710	100.0	4,574,150,134			

Fuente: Tomado de Internet World Stats, 2020.

desventaja frente a Estados Unidos de América y Canadá, respecto de los usuarios con conexión a internet. El número estimado de usuarios conectados en Estados Unidos de América equivale a 90% de su población (329 millones 093 mil 110 personas); en Canadá 92.7% de sus habitantes usan internet (37 millones 279 mil 811), mientras que en México sólo 66.5% de la población tiene acceso a la red.

Si el análisis de la brecha tecnológica se realiza en Centroamérica, México se coloca en la tercera posición después de Costa Rica, que ocupa la primera posición con una penetración de 85.9%, y de Panamá (68.6%), mientras que México se sitúa apenas por encima de la media de la región, como se observa en la Figura 2.

La brecha digital de México es muy grande respecto

Figura 2. Estadísticas de población y usuarios de internet en Centroamérica y México

Región	Población Estimada (2019)	Uso de Internet (30-jun-19)	Penetración de Internet
Costa Rica	4,999,384	4,296,443	85.9
Panamá	4,226,197	2,899,892	68.6
México	132,328,035	88,000,000	66.5
El Salvador	6,445,405	3,700,000	57.4
Belice	390,231	200,020	51.3
Nicaragua	6,351,157	2,700,000	42.5
Guatemala	17,577,842	7,268,597	41.4
Honduras	9,568,688	3,600,000	37.6
Total	181,886,939	112,664,952	61.9

Fuente: Elaboración propia con datos de Internet World Stats (2020).

Los problemas relacionados con el uso de las TIC están asociados a un modelo de educación deficiente que debe corregirse

de los miembros de la región de América del Norte y también en relación con algunos países de Centroamérica, por lo que se debe trabajar en este tema para ofrecer oportunidades a la población, así como una adecuada preparación para que la innovación tecnológica se incorpore y se logre la sustentabilidad en los ámbitos social, económico y ambiental.

Información que provee el gobierno de México refiere 74.3 millones de usuarios en internet; sin embargo, un estudio del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Michell y Valle, 2018) indica que 20% de las familias mexicanas son analfabetas digitales, pues no poseen una computadora, no sólo por falta de recursos, sino porque desconocen su utilidad y funcionamiento.

Difícil e incierta es la posición de México ante el analfabetismo digital. Pocas son las medidas educativas y políticas que se toman al respecto, pues el sistema actual de educación debe proveer una metodología innovadora para que el aprendizaje juegue un nuevo rol entre profesores y estudiantes.

El Senado de la República, en su boletín número 88, refiere la participación del senador Víctor Herмосillo y Celada, quien presentó una iniciativa en la que señala cambios en la manera de impartir la educación en México. Entre otros, propone que: “La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del Artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que infundir el conocimiento y el uso responsa-

ble de las tecnologías digitales, como medio para mejorar el desarrollo personal” (Senado de la República, 2018, párr. 5).

El senador panista agregó que: “Resolver el analfabetismo digital requiere de cambios sustanciales en el sistema educativo del país y no se resuelve con la simple instalación de computadoras con conexiones a Internet en las escuelas” (Senado de la República, 2018, párr. 4).

Para caminar en el sentido del alfabetismo digital, es muy importante impulsar el proyecto denominado México Digital, un proyecto que desarrolla la denominada Estrategia Digital Nacional enfocada a ser un plan de acción en el que la tecnología y la innovación contribuyan a alcanzar las grandes metas de desarrollo del país. Los objetivos de cada línea de acción se enfocan en:

- a) Transformación gubernamental. Su objetivo principal es, a partir de la innovación, la transparencia y eficiencia, utilizar la tecnología para mejorar su relación con la gente. De manera secundaria, se propone lograr un Gobierno Abierto, instrumentar la Ventanilla Única Nacional para trámites y servicios, implementar una política de TIC sustentable para la Administración Pública Federal, así como adoptar una comunicación digital centrada en el ciudadano.



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

- b) Economía digital. Su objetivo principal es la detonación de ecosistemas basados en innovación y emprendimiento para impulsar una economía digital, en la que se desarrollen nuevas empresas, productos y servicios digitales. También propone el desarrollo del mercado de bienes y servicios digitales, potenciar el comercio electrónico, así como generar nuevos mecanismos de contratación que fomenten la innovación, y por último propone promover la inclusión financiera mediante esquemas de banca móvil.
- c) Transformación educativa. Su objetivo básico es integrar las TIC en el proceso educativo, desarrollar habilidades digitales en los estudiantes y concretar la inserción del país a la Sociedad de la Información y el Conocimiento. De manera secundaria, se plantea el desarrollo de una política nacional de uso de las TIC en el Sistema Educativo Nacional, además de ampliar la oferta educativa en términos de medios digitales, así como mejorar la gestión educativa mediante el uso de TIC, y por último el desarrollo de una agenda digital de cultura.
- d) Salud universal y efectiva. Como objetivo esencial, plantea el uso de la tecnología para hacer efectivo el acceso universal a los servicios de salud con la finalidad de incrementar su calidad en beneficio de los usuarios. Como objetivos secundarios, propone impulsar un modelo de salud que apoye la convergencia de los sistemas de información de salud, así como digitalizar servicios como: certificado electrónico de nacimiento y cartilla electrónica de vacunación. En general, se propone impulsar la automatización de los sistemas de salud, para el intercambio y mejor uso de la información.
- e) Innovación cívica y participación ciudadana. Su objetivo es desarrollar mecanismos para colaborar con la sociedad y así promover la solución de retos, a través de la participación ciudadana en el desarrollo de políticas públicas. En los objetivos secundarios, propone el impulso a la innovación cívica para resolver temas de interés público por medio de las TIC, además del uso de datos para el desarrollo y mejora de políticas públicas. Otro punto importante es el desarrollo de herramientas y aplicaciones de denuncia ciudadana en múltiples plataformas y contar con instrumentos digitales para la prevención social de la violencia. Por último, también plantea el uso de las TIC para prevenir y mitigar los daños causados en caso de desastres naturales.



Foto de Julia M Cameron en Pexels.

La Secretaría de Economía puso en marcha, desde abril de 2019, un ambicioso proyecto: Data México, una plataforma digital pública y de código abierto para tomar decisiones de políticas públicas en materia económica que integra, visualiza, distribuye y analiza datos y mapas de complejidad económica por actividad en el nivel municipal. Su objetivo es fomentar la inversión, innovación, inclusión y diversificación de la economía mexicana; cuenta con un nodo de investigación en el que pueden participar los tres sectores de la economía. De acuerdo con información de Morales (2019), la plataforma cuenta con la colaboración de las organizaciones Mexicans and Americans Thinking Together y Datawheel y no requirió de partida presupuestal especial, sólo el trabajo coordinado en el que participó la Unidad de Inteligencia Económica Global de la Secretaría de Economía.

El analfabetismo tecnológico sólo podrá superarse si se trabaja desde todos los ámbitos y en colaboración con todos los sectores

Detonar nuevos entornos tecnológicos debe permitir también mejoras en ambientes tanto educativos como económicos, por lo que las líneas de acción deben priorizarse: primero, la capacitación para enfrentar la educación en casa, el trabajo remoto y aprovechar las oportunidades del negocio en línea. Todo lo anterior con la finalidad de facilitar el trabajo en todos los ámbitos, en condiciones regulares y durante emergencias como la que vivimos. También debe ser prioridad la capacitación desde temprana edad, así los niños se convertirán en jóvenes capaces de utilizar herramientas tecnológicas para adquirir conocimiento y mejorar su aprendizaje. Los profesores deben contar con capacitaciones frecuentes en uso de herramientas tecnológicas para reducir la brecha digital en México.

Los tiempos que enfrenta la sociedad mundial plantean grandes retos, no sólo durante la cuarentena, sino también para el futuro a corto plazo, pues difícilmente todo volverá a ser igual. Las personas que no contaban con el equipo tecnológico o los conocimientos para trabajar con él tal vez perderán sus empleos porque otros estarán en mejores condiciones para desempeñarlos; los negocios que pudieron captar compradores por medio de internet y contrataron a un repartidor para hacer las entregas no se encontrarán en las mismas condiciones que quienes no pudieron atender a sus consumidores habituales, por lo que éstos tuvieron que buscar otro proveedor. Los adultos mayores que no pudieron estar con sus nietos es probable que no hayan tenido forma de que los apoyaran para realizar los pagos de sus servicios, transferencias bancarias o compras en línea.

Los mismos proveedores de servicios de mantenimiento de equipo y soporte técnico a negocios pensarán nuevamente en sus sistemas de seguridad y atención y en desarrollo de nuevos sistemas, pues se convirtieron en un área clave durante la pandemia para mantener el comercio y los servicios en operación. El sistema eco-

nómico destacó áreas estratégicas, incluidas la salud, la vigilancia, la alimentación, los medios de comunicación y aplicaciones móviles para que la población se mantuviera informada, entretenida y realizara actividades deportivas y de ocio.

La oportunidad de reactivar las áreas educativa y económica depende del desarrollo de capacidades tecnológicas. Los profesionales en informática y sistemas computacionales deben integrarse a equipos multidisciplinarios para crear, direccionar y potenciar elementos innovadores con el propósito de que cada una de las actividades en las que la población participa de manera diaria se realice con herramientas tecnológicas creadas en México para optimizarlas. Todo esto tan sólo para iniciar un proceso que incremente la alfabetización digital y el bienestar de la población para convertir a nuestro país en un México digital.

Referencias

García, V., Aquino, S. y Ramírez, N. (2016). Programa de alfabetización digital en México: 1:1. Análisis comparativo de las competencias digitales entre niños de primaria. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/pdf/2831/283146484003.pdf>>

Internet World Stats (marzo, 2020). Miniwatts Marketing Group. Recuperado de: <www.internetworldstats.com/stats.htm>

Michell, J., Valle, J. (2018). La brecha digital y la importancia de las tecnologías de la información y comunicación. Recuperado de: <https://www.inegi.org.mx/rde/rde_26/RDE25.pdf>

Morales, R. (30 de abril de 2019). Secretaría de Economía lanza proyecto digital Data México. *El Economista*. Recuperado de: <<https://www.economista.com.mx/empresas/Secretaria-de-Economia-lanza-proyecto-digital-Data-Mexico-20190430-0088.html>>

Prensky, M. (2010). Nativos e inmigrantes digitales. Recuperado de: <[https://www.marcprensky.com/writing/PrenskyNATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20\(SEK\).pdf](https://www.marcprensky.com/writing/PrenskyNATIVOS%20E%20INMIGRANTES%20DIGITALES%20(SEK).pdf)>

Senado de la República (2018). Boletín número 88. Recuperado de: <<http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/periodo-ordinario/boletines/10834-boletin-088-con-analfabetismo-digital-20-de-familias-mexicanas-propone-senado-educar-en-uso-de-tecnologias.html>>

Lic. Rogelio Cejudo Esquivel

Web Analytics Manager
 Punto Zip Informática & Marketing
 rogelio@puntozip.com.mx

Resiliencia empresarial para proyectar el futuro de México

Alma Clarisa Rico Díaz

El regreso a la actividad productiva en el ámbito público, de muchas formas, es también una oportunidad para superar la adversidad. El mejor comienzo para la adaptación y transformación del entorno es partir del hecho de que en el futuro todo será distinto.

Tenemos sólo una vida. Por eso, debemos regresar a las actividades empresariales en un entorno transformado vertiginosamente por la pandemia de COVID-19. El espíritu emprendedor deberá tomar fuerza para mantener a flote y llevar a buen puerto a las organizaciones. Los emprendedores demostrarán su capacidad no sólo de adaptarse a las nuevas condiciones del entorno, sino también de modificarlo de manera positiva y crear mecanismos para la administración cotidiana de la crisis, redirigir el rumbo y con versatilidad crear las condiciones para el beneficio común. A continuación, se presenta algunos elementos clave que todo emprendedor debe considerar para iniciar su camino a la recuperación.

Tomar decisiones en entornos de incertidumbre y riesgo

Para paliar la crisis económica, las autoridades gubernamentales pueden flexibilizar el confinamiento; sin embargo, las repercusiones de esta medida son inciertas, toda vez que existen múltiples variables que intervienen en el contagio y su acelerado crecimiento, además de que el flujo de información heterogénea, dudosa y, en ocasiones falsa, puede crear confusión entre los colaboradores, aumentar el riesgo de nuevos brotes y el repunte de contagios que obliguen al distanciamiento social.

El regreso a las actividades laborales a partir de una nueva normalidad implica tomar en cuenta los riesgos que enfrentarán los colaboradores, por lo que la prioridad debe ser la preservación de la salud como bien fundamental. Por tanto, las organizaciones deben acelerar cambios internos que les permitan sobrevivir en un entorno donde será recurrente implementar acciones de emergencia, como el confinamiento intermitente y planes de contingencia para enfrentar otros tipos de amenazas del entorno.

Mejorar la seguridad y salud en el trabajo dependerá de las acciones conjuntas. Por ello, es necesario que el personal se capacite –una opción son los cursos en línea de la Secretaría de Salud (Gobierno de México, 2020)– y apli-



Imagen: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

que los protocolos de la Guía de acción para los centros de trabajo ante el COVID-19 (Secretaría del Trabajo y Previsión Social STPS, 2020), tanto para la atención y canalización de personas con síntomas de coronavirus, como para evitar el contagio y bajas laborales, además de mantener una empresa operativa y saludable. El sentido de pertenencia y saberse cuidado lograrán que el personal incremente su productividad.

Si estamos en el mismo temporal, debemos decidir cómo enfrentarlo

Como la principal fuente de riqueza de la empresa es su personal, los emprendedores deben proteger el empleo y adecuarse a las acciones que los gobiernos realizan para atender a los grupos en situación de vulnerabilidad: trabajadores migrantes, cuidadores, trabajadores de la salud o cuentapropistas. Lo anterior contribuirá a cambiar el panorama que plantearon la Organización Internacional del Trabajo y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), al estimar que tras la pandemia se tendrán 11.5 millones de personas desempleadas en América Latina y el Caribe.



Imagen de Daniel Nebreda en Pixabay.

Como señala el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), los gobiernos deben mejorar las políticas de intermediación laboral, incremento de la empleabilidad y reasignación del empleo de los sectores deprimidos hacia los que se encuentren en mejor estado de recuperación. Las pequeñas y medianas empresas requieren analizar la posibilidad de incorporar bienes y servicios de nuevos aliados a la cadena de valor, sobre todo al considerar que algunos trabajadores especializados y con experiencia perdieron su empleo.

Navegamos en el mismo mal tiempo. Es preciso saber cómo actuar. Preparar adecuadamente la empresa ayudará a minimizar los riesgos, pero es muy importante que todo el personal tenga los conocimientos y sepa aplicarlos para que pueda colaborar ante una situación difícil. Desde luego, cada empresa decidirá si está en condiciones de aguantar el temporal hasta que amaine el tiempo y pueda volver a dirigirse a su destino sin riesgos o poner rumbo en la misma dirección que el viento y la mar. Sólo que en esta analogía se debe tener presente que el principal peligro de navegar durante el temporal es cuando se está cerca de la costa.

Sufrimiento social: un saldo para todos

El escenario regional muestra que en América Latina se incrementará la pobreza y la desigualdad y que habrá mayor desempleo y disminución del ingreso familiar, entre otras problemáticas que afectan el ingreso de las empresas en el nivel global. Se incrementarán las presiones de gasto público y disminuirán las posibilidades de crecimiento económico.

De acuerdo con las organizaciones Transparencia Mexicana y Tojil, se anunció apoyos y programas por 636 mil 372 millones 200 mil de pesos –cifra equivalente a 20 veces el total destinado a las tareas de reconstrucción en los sismos de 2017–; 97.83% lo aportó el gobierno federal para mitigar los efectos económicos y el resto (2.17%) los gobiernos estatales que también asignaron la inmensa mayoría (12 mil 957 millones) para atender los efectos económicos y sociales de la pandemia. Dadas las condiciones de competencia por los recursos, se tiene el caso de la Ciudad de México, con el segundo lugar en asignación de recursos, pero está en la primera posición de contagios y muertes, mientras que Chihuahua, que anunció el mayor monto recibido, está en la posición 11 en estos indicadores (Ortega, 2020).

Otro aspecto importante a considerar es la transparencia en el manejo de los recursos; de acuerdo con Ortega (2020), sólo 15 estados han publicado sus montos; cuatro de ellos distinguen qué recursos se destinarán a la emergencia y cuántos a la mitigación de los efectos económicos; 14 estados anunciaron medidas, pero no mencionaron el monto de los recursos, mientras que tres no cuentan con un sitio web especializado para informar a su ciudadanía sobre las medidas.

Las empresas tienen que enfrentar esta crisis sanitaria con medidas concretas que garanticen condiciones dignas de salud para su personal

De acuerdo con un comparativo realizado por el BID, entre sus estimaciones y las del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, el total de la población mexicana en pobreza (52 millones en 2019) oscilará entre 66 millones y 71 millones de personas (BID, 2020), como consecuencia de la pandemia y la crisis económica, lo que incrementará la demanda de recursos públicos para atenuar las consecuencias, pues se absorberán recursos para la atención de otras necesidades.

Los efectos de la pandemia, como el sufrimiento personal y social, alcanzan la esfera de las empresas, que ahora deben incorporar a la cuenta de activos y pasivos los costos de cobertura social para la atención del personal con padecimientos crónicos degenerativos que aumentan el potencial dañino del COVID-19: diabetes, hipertensión arterial, obesidad, insuficiencia renal crónica, enfermedad pulmonar obstructiva crónica, entre otros. Deberán pensar en ampliar la cobertura de la seguridad social que ofrecen a los trabajadores, así como las facilidades para llevar a cabo prevención y seguimiento médico que disminuya el riesgo de enfermedad por comorbilidad. De esta forma, la salud se convierte en una variable eje en la planeación empresarial.

Reingeniería por impacto severo

En materia de comercio exterior, servicios como el turismo fueron afectados por el impacto severo de la reducción de usuarios y consumidores; la industria automotriz tuvo una caída en las ventas debido al cierre de fronteras, lo que debilitó a más de una industria para en-

frentar las dificultades de su recuperación. El efecto negativo se extiende de manera indirecta a las actividades económicas asociadas, sobre todo en nuestro país, donde estos sectores contribuyen de manera muy importante a la generación de empleos.

En los siguientes meses, la industria nacional dependerá del impacto que generen las políticas gubernamentales en los socios comerciales, sobre todo por la confianza en torno a acciones definitivas para controlar el contagio y garantizar la seguridad pública, así como una infraestructura sanitaria de acompañamiento al turismo que garantice la afluencia de visitantes no residentes.

Frente a este escenario de análisis y rediseño económico, las empresas mexicanas deben incorporar o desarrollar sus procesos de mejora en calidad, servicio, eficiencia y costos. Atender a los segmentos de mercado implica, a partir de esta coyuntura, conocer y satisfacer sus necesidades, además de identificar el riesgo que implica entregar una propuesta de valor, con o sin pandemia. Oportunidades más cercanas se abrirán con la llamada nostalgia del consumidor mexicano radicado en Estados Unidos –de acuerdo con el Consejo Nacional de Población (2018) son 38 millones 500 mil personas de origen mexicano– y el resto del mundo.

México cuenta con elementos atractivos para el comercio internacional, como el Tratado de México, Estados Unidos y Canadá, una plataforma de exportación de interés para América Latina que se puede aprovechar para intermediar mercancías y producir bajo el esquema *joint venture* con empresas asiáticas interesadas en incursionar en el mercado norteamericano. Otra ventana de oportunidad para los emprendedores es apostar a la diversificación de mercados de exportación al aprovechar los tratados comerciales vigentes con Asia y América Latina.



Foto de Tiger Lily en Pexels.

El momento indicado para reactivar las operaciones

La reapertura de negocios implica un gran esfuerzo por los emprendedores que deben sufragar gastos de operación y nómina, entre muchos otros que hacen necesario valorar con detenimiento el costo-beneficio del reinicio anticipado de actividades, con la esperanza de que mejore el entorno. Plantearse las siguientes preguntas puede ayudar a los emprendedores a valorar la situación:

- ¿Tengo la seguridad de una demanda concreta que garantice, al menos, el punto de equilibrio para sufragar costos de operación y nómina?
- ¿La zona geográfica de mi establecimiento es de bajo o alto contagio? ¿Esta condición incrementa o disminuye la demanda de mis clientes?
- ¿Cuánto es el capital que debo destinar a la reactivación? ¿Recuperaré en el corto plazo la inversión? ¿A pesar de no obtener los resultados económicos esperados, me conviene reiniciar por lealtad a mis clientes?
- ¿Es el mejor momento para utilizar el fondo de reserva?

Otras reflexiones, métricas y toma de decisiones del emprendedor deben centrarse en su capacidad para:

- Utilizar la tecnología disponible para sus procesos: empleados que trabajen desde casa o implementar procesos con teletrabajo.
- Modificar el esquema de comercialización a ventas en línea, total o parcialmente.
- Operar con recursos propios o diseñar una mezcla de financiamiento, por ejemplo, con programas de apoyo para la reapertura.
- Tejer redes de consumo entre sus clientes, aun sin tienda en línea, que puedan coadyuvar en el aumento de la demanda de sus productos o servicios.
- Administrar la promoción y venta en redes sociales para sostener las operaciones y motivar la compra.

Estas reflexiones pueden derivarse en la puesta en marcha de algunas acciones de bajo costo como: manejo de redes sociales gratuitas, empleo de teléfonos inteligentes y aplicaciones que incentiven la modernización de los canales de comercialización y marketing.

Alianzas clave entre empresas y gobierno para la reactivación económica con seguridad

Un sector empresarial cohesionado, así como un sector obrero sindical fortalecido, podría ser capaz de acordar con el gobierno actividades como:

- Evitar aglomeraciones en el transporte y los espacios públicos mediante acuerdos conjuntos para establecer horarios escalonados de trabajo; programar los servicios de traslado del personal para reducir riesgos de contagio y apoyar el funcionamiento de empresas, así como la atención de las necesidades de seguridad de los trabajadores. Ante la imposibilidad de llegar a acuerdos conjuntos, cada empresa tendría que tomar decisiones respecto de la protección de su personal.
- Acordar protocolos para canalizar de forma segura, expedita y específica a los trabajadores y trabajadoras detectados con síntomas de COVID-19, para su atención inmediata y de calidad en instituciones de salud. Lo anterior podría reducir los costos sociales y económicos por enfermedad y rotación de personal.

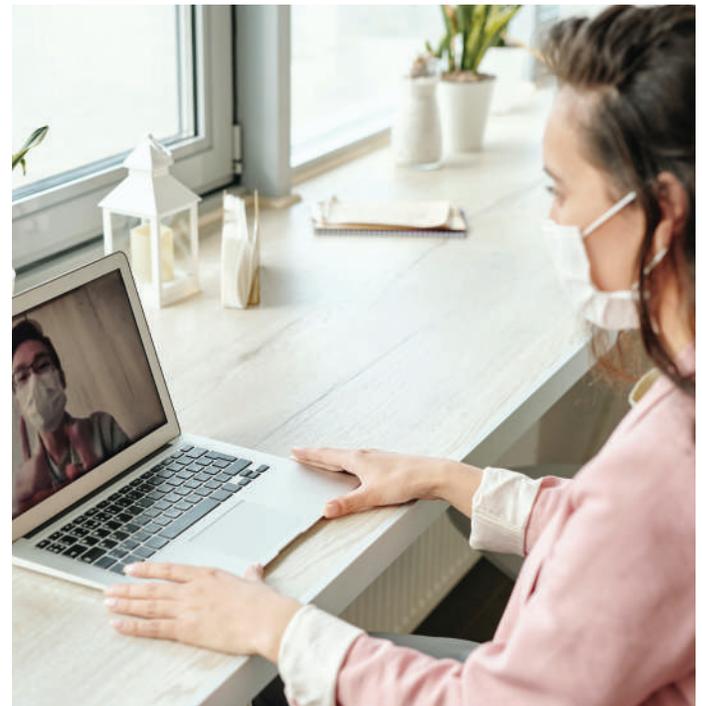


Foto de Edward Jenner en Pexels.

- Una situación que parece olvidada es la de trabajadoras responsables de familia, que tienen a su cargo hijos que no están asistiendo a la escuela, pues el reinicio de clases será posterior a la reincorporación laboral. Estas personas deben encontrar dónde y bajo el cuidado de quién los dejarán; necesitan garantía de la atención a su avance escolar, así como del bajo riesgo de contagio al convivir con personas ajenas al hogar o, peor aún, de maltrato y abuso. Estas preocupaciones personales pueden disminuir si el personal cuenta con la comprensión y apoyo de la organización donde laboran.
- La adopción de medidas establecidas por otros países como las gradualidades de reincorporación laboral por zona geográfica y escolar por nivel educativo o densidad estudiantil.

Acciones mínimas urgentes en materia de política laboral y de seguridad social

La pérdida de empleos en nuestro país ha sido dramática, además de lo ya reseñado. Los datos son dramáticos: 294 mil 329 personas afiliadas al Instituto Mexicano del Seguro Social (STPS, 2020) perdieron su empleo en los primeros días de abril de 2020, principalmente en empresas con una plantilla laboral de más de 50 personas, algunas de las cuales despidieron a todo su personal.

Del total de personas despedidas, 62% no tendrá acceso a los servicios de salud del IMSS por no cumplir el requisito de ocho semanas previas de cotización; es decir, ocuparon empleos creados con una antigüedad menor a 2 meses. Estos cientos de miles de personas perdieron su fuente de ingresos y el acceso a los servicios de salud pública, al retiro y a la pensión; también sus familiares directos quedaron sin servicios médicos.

El despido es una decisión compleja para todo empresario. Actuar con prudencia en estos tiempos es lo más recomendable

Ante esta situación, se vislumbra dos acciones urgentes: 1) si bien no existe una justificación legal para separar al personal de su empleo, tampoco existe una justificación económica para su permanencia dada la estrepitosa caída de la demanda, de la producción y de la inversión en el país (-2.2% del PIB durante el primer trimestre de 2020, respecto del mismo trimestre del año anterior, Instituto de Estadística y Geografía, 2020); 2) los empresarios pueden optar por mantener el personal más valioso e indispensable para sobrevivir, pero con pocas posibilidades de pagar la nómina si no tienen ingresos.

La situación es complicada para todos los trabajadores y exige la intervención gubernamental decidida a no afectar los intereses de aquellos que más lo necesitan y favorecer su pronta reincorporación al mercado laboral. Algunas acciones tienen relación directa con políticas activas para el mercado de trabajo, que el gobierno de México se ha resistido a tomar y que hoy requieren de atención urgente:

- Creación e instrumentación del seguro de desempleo para garantizar la supervivencia de la persona trabajadora desocupada por un tiempo determinado, pues el gobierno federal aportaría recursos para cada familia.
- Bajar de inmediato el requisito de semanas cotizadas, de ser posible a una, para que las personas despedidas sigan gozando de las prestaciones en especie del seguro de enfermedad y atención médica por los siguientes tres meses sin cotizar, es decir sin empleo formal. Dada la intención de universalizar el servicio de salud, no debe haber objeción para que se otorgue a quien perdió su empleo en la pandemia y para que se institucionalice de manera permanente.



Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

- Bajar a cero las semanas cotizadas para el acceso de mujeres trabajadoras embarazadas a las prestaciones de servicios de salud y garantizar su oportuna atención en casos de emergencias obstétricas.
- Bajar a cero las semanas cotizadas para el acceso de las personas trabajadoras del hogar y que continúen gozando de las prestaciones de salud.
- Computar el tiempo de desempleo cuando exista el seguro de desempleo, como semanas cotizadas para el goce de la pensión correspondiente.

Gobierno, seguridad pública y seguridad jurídica

Las instituciones de gobierno suspendieron las actividades no esenciales, como la gestión de servicios y trámites, sin alternativas digitales, y dejaron pendientes la atención de diversos asuntos para los que, si bien no corren los términos legales, tampoco se avanza en la gestión y solución de problemáticas que requieren la acción de dependencias específicas.

Derivadas del aprendizaje de esta etapa de confinamiento, la Administración Pública debe garantizar la institucionalidad y gobernanza a través de:

- Establecer un sistema digital para la continuidad de los trámites y servicios ciudadanos de cada dependencia federal; esto favorecerá la disminución de costos de operación y gestión para las partes, además de la transparencia en razón de la trazabilidad y continuidad de las actividades empresariales.
- Sistematizar el registro y seguimiento georreferenciado de denuncias telefónicas o en línea para darles respuesta inmediata, oportuna y eficaz que garantice la seguridad de empresas y ciudadanía.
- Digitalizar la mayor parte de las acciones regulatorias, lo que evitaría las visitas presenciales, tanto para realizar trámites en las dependencias correspondientes como la necesidad de personal y auditores gubernamentales, pues México cuenta con el sistema de normalización que no descansa en el gobierno.

Una solución gubernamental obligada e impostergable

Una solución de gran impacto económico y social es lograr la conectividad de las comunidades de todo el país. La Reforma Constitucional de 2013, en materia de telecomunicaciones, contempló sin una idea clara: la inclusión digital universal por medio de la inversión en infraestructura, accesibilidad, conectividad, tecnologías de la información y comunicación, así como capacitación para que la población adquiriera las habilidades digitales necesarias.

De llevarse a cabo en los siguientes años, se podría contar con un sistema de gobierno digital con datos abiertos, inversión pública y privada en telemedicina con expediente clínico electrónico y desarrollo de aplicaciones digitales para la salud. La reforma preveía el goce social de una red pública compartida de telecomunicaciones para el acceso efectivo de toda la población a la comunicación en banda ancha. Esta acción, ratificada por la presente administración, debe mantenerse dentro de las prioridades gubernamentales pospandemia.

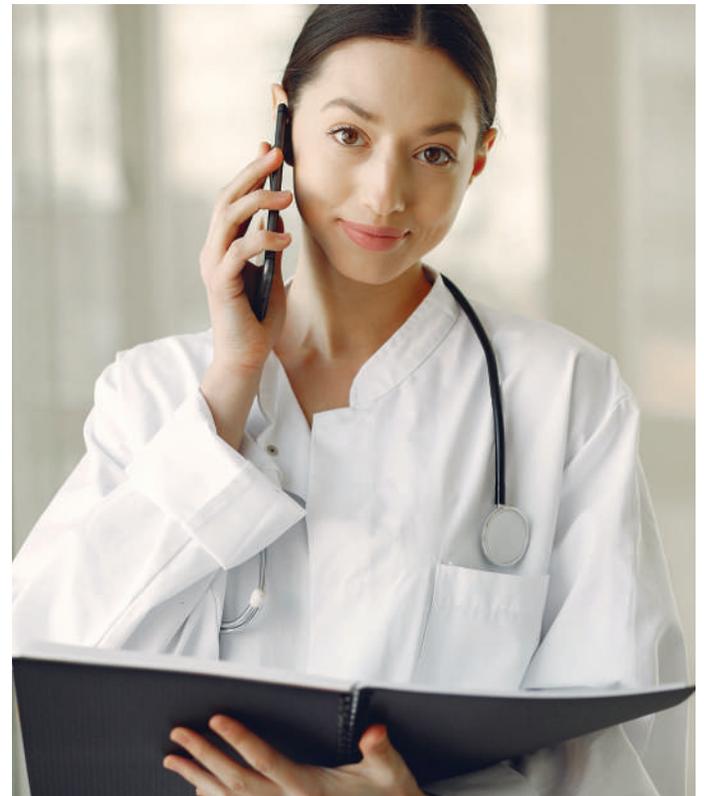


Foto de Gustavo Fring en Pexels.

A manera de conclusión

En un país como México, que ha padecido fluctuaciones económicas provocadas por gobiernos ineficientes, desastres naturales y crisis económicas mundiales, las experiencias de empresas, familias y de la sociedad en su conjunto pueden ser dramáticas, pero siempre de una alta resiliencia. Esta crisis que amenaza con profundizarse debe verse como una oportunidad para seguir vigente; aprovechar los nichos de mercado, las transformaciones y reingenierías posibles, así como buscar la sobrevivencia en un entorno difícil donde las decisiones de los actores económicos e institucionales no están siempre acordes con las necesidades del país. Sin embargo, presentan áreas de oportunidad.

En suma, las decisiones personales y empresariales deberán tomarse para afrontar la adversidad y sobreponerse para desarrollar habilidades de administración en mar agitado; para crear los procesos y las tecnologías y con la marea en contra, aumentada por la insensibilidad de algunos; para desarrollar las capacidades y habilidades que permitan el surgimiento del espíritu de supervivencia que caracteriza a los emprendedores mexicanos.

Referencias

- Banco Interamericano de Desarrollo (mayo, 2020). ALC Post COVID-19: Retos y oportunidades para países de Centroamérica, Haití, México, Panamá y República Dominicana. BID. Recuperado de: <<https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/ALC-Post-COVID-19-Retos-y-oportunidades-para-CID.pdf>>
- Consejo Nacional de Población (18 de diciembre 2018). Mexicanos en Estados Unidos - Datos, gráficos y mapas. Cifras 2017 y 2018. Gobierno de México. Recuperado de: <<https://www.gob.mx/conapo/articulos/mexicanos-en-estados-unidos-datos-graficos-y-mapas-cifras-2017-y-2018?idiom=es>>
- Gobierno de México (2020). Coronavirus, capacitación. Gobierno de México. Recuperado de: <<https://coronavirus.gob.mx/capacitacion/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Producto Interno Bruto, cifras desestacionalizadas por grupo de actividades económicas. INEGI. Recuperado de: <<https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>>
- Organización Internacional del Trabajo y Comisión Económica para América Latina y el Caribe (21 de mayo 2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe (No. 22): El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (Covid-19). OIT. Recuperado de: <https://www.ilo.org/santiago/publicaciones/coyuntura-laboral-am%C3%A9rica-latina-caribe/WCMS_745573/lang-es/index.htm>
- Ortega A. (4 de mayo 2020). #SusanaVigilancia: Gobierno y estados lanzan apoyos por 636,372 mdp. Expansión. Recuperado de: <<https://politica.expansion.mx/mexico/2020/05/04/susnavigilancia-gobierno-y-estados-lanzan-apoyos-por-636-372-mdp>>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2020). Pérdida de empleo formal ante el COVID-19 8 de abril 2020. Recuperado de: <<https://www.crowe.com/mx/-/media/Crowe/Firms/Americas/mx/CroweHorwathMX/Archivos/COVID19/CPM-Perdida-de-empleo-por-COVID19-08abr20.pdf?la=es-MX&modified=20200408171550&hash=3B3230C9784A8AA7E60EA98952C3A4D185FAEE58>>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (24 de abril 2020). Guía de acción para los centros de trabajo ante el COVID-19. Gobierno de México. Recuperado de: <<https://www.gob.mx/stps/documentos/guia-de-accion-para-los-centros-de-trabajo-ante-el-covid-19>>

Dra. Alma Clarisa Rico Díaz

Investigadora independiente
almaclarisa.rico@gmail.com

El consumo en la nueva realidad

Benjamín Salmón Salazar

La práctica del comercio experimentará cambios en todos sus procesos a partir de su reactivación luego de la pausa obligada por el COVID-19. Por lo que los emprendedores deben trazar líneas de acción acordes a lo que bien podría llamarse “nueva realidad”.

Como saben quienes por trabajo o estudio han tenido la oportunidad de vivir en otros países, las cosas que damos por hecho en nuestra vida “normal” no ocurren de la misma manera en otros lugares. Les comparto dos experiencias: A mediados de la década de 1980, Teléfonos de México –hoy Telmex– era una empresa paraestatal, las líneas eran escasas y, en ocasiones, había que esperar más de un año para la instalación de una línea telefónica. En esos años, fui a trabajar a Estados Unidos y siempre que preguntábamos a la agente inmobiliaria si la casa contaba con teléfono, la respuesta invariablemente era: “pues claro que no, para tener una línea deben llamar a AT&T, en tres días máximo

se la instalarán, pero si es muy urgente pueden venir antes”. Esto era “normal” en Estados Unidos, pero sorprendente para nosotros.

La otra experiencia fue cuando abrimos una cuenta bancaria. Los cheques tenían una línea junto a la firma que decía “Para”; al preguntarle a un colega a qué se refería este elemento, me respondió: “¿Qué en México no tienen cheques?”. Claro que teníamos, pero no aparecía esta leyenda. Allá al emitir un cheque, era necesario escribir el concepto del pago. Cuando recibí el estado de cuenta, venía acompañado de todos los cheques, que eran los comprobantes de pago. Esto era absolutamente “anormal” en México.



Foto de Anna Shvets en Pexels.

Así funcionaban las cosas en “mi nueva normalidad”, que ciertamente no se sentía como normal. Quien haya vivido en otro país puede contar decenas de experiencias como éstas, pues la manera en la que se comportan los habitantes de otras naciones, cómo viven y qué costumbres tienen son tan diferentes que prácticamente forman otra realidad. Estos cambios no serán muy diferentes de los que enfrentaremos en los días por venir.

Comparto estas experiencias porque es común que, en los medios, en las conversaciones diarias y en la literatura de negocios se hable del “regreso a la nueva normalidad”; llamarle así a la situación en la que regresaremos a la vida pública, una vez que termine el confinamiento debido a la pandemia por COVID-19, nos

hace pensar que las cosas serán en gran medida como antes, e impide crear estrategias y planes de ajuste para un mundo que se vislumbra muy diferente y que no será “normal” en muchos aspectos, dado que habrá tantas cosas que serán diferentes que, más bien, viviremos una “nueva realidad”.

Los mexicanos frente a la nueva realidad

Para conocer los elementos que conformarán esta nueva etapa de la vida, a finales de mayo de 2020, la Alianza para el Valor Estratégico de las Marcas (AVE, que anteriormente era la Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad); Netquest, un panel en línea con más de 320 mil miembros en México, y la agencia de investigación GAUS SC realizamos un estudio con el objetivo de medir los cambios en expectativas, comportamientos de consumo y valores frente a una realidad post-COVID-19. La información base se recopiló por medio de un cuestionario en línea, aplicado a 840 personas inscritas en el panel y residentes en toda la República Mexicana. A continuación, están algunos resultados.

A la fecha, es incierto el tiempo que tardaremos en superar la crisis económica y no es claro qué tan graves podrían ser sus efectos; en la investigación, encontramos un estado de ánimo pesimista que refleja esto. La Tabla 1 muestra que 73% de los encuestados piensa que los efectos serán graves o muy graves; 58%, que la crisis durará más de 10 meses, por lo que la recuperación económica nos llevaría, por lo menos, hasta marzo o abril de 2021.

Tabla 1. Grado de los efectos económicos por el COVID-19 y su duración

		Efecto					
		No sé	Muy leves	Algo leves	Moderados	Graves	Muy graves
Duración	Menos de 3 meses		1%		2%	1%	0%
	Entre 3 y 5 meses	0.5%	0.5%	1%	6%	6%	1%
	Entre 6 y 9 meses				7%	11%	1%
	Entre 10 y 12 meses			1%	3%	7%	2%
	Más de un año	0.5%			3%	18%	8%
	2 años o más					5%	9%
	No sé	1%			1%	2%	1%

Fuente: AVE, Netquest, GAUS SC, 2020.

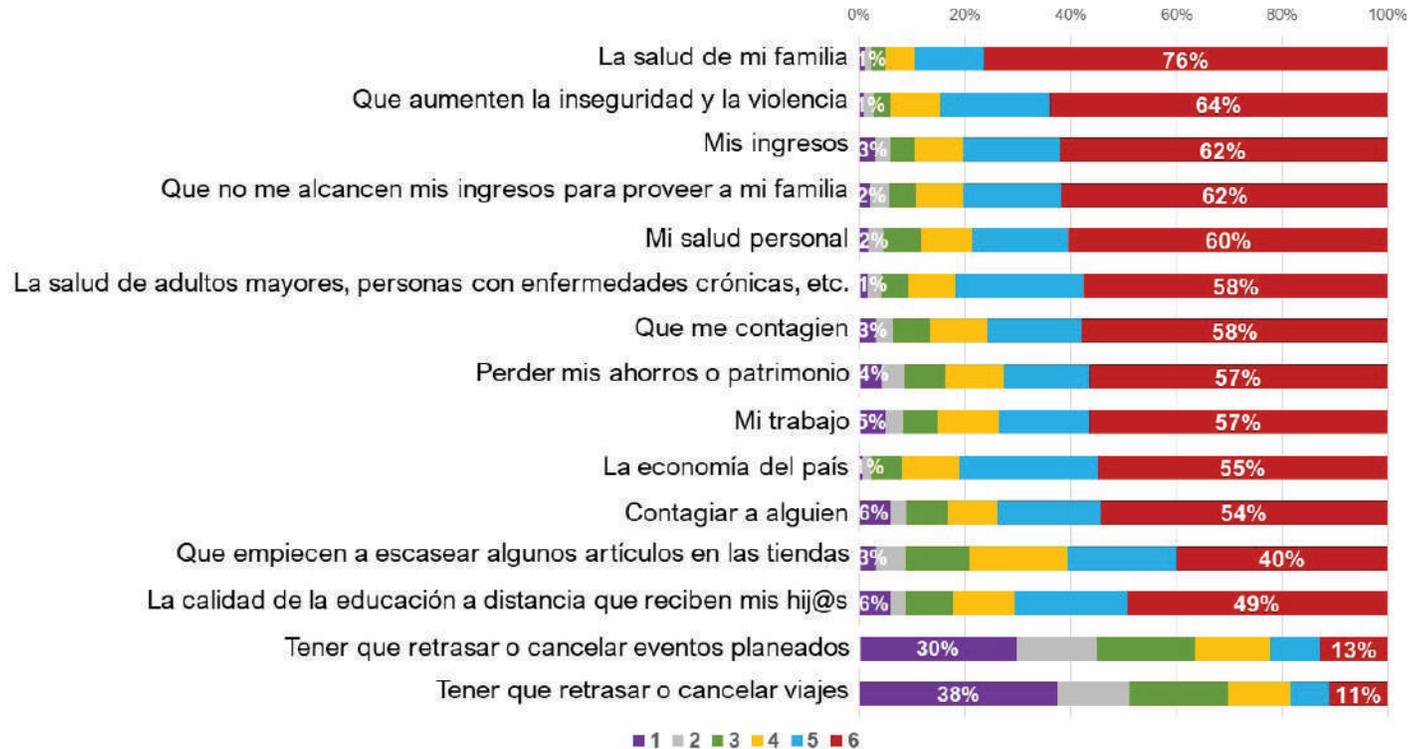


Foto de cottonbro en Pexels.

Enfrentarnos a lo desconocido genera preocupaciones. En la encuesta, encontramos que, como se muestra en la Gráfica 1, a los mexicanos nos preocupa más la salud de nuestras familias que la individual. El aumento de la in-

seguridad y la violencia es la segunda preocupación para adaptarse a una nueva realidad, mientras que, en tercer lugar, preocupa muchísimo poder asegurar los ingresos suficientes para proveer a la familia.

Gráfica 1. Grado de preocupación de los efectos del Covid-19



Fuente: AVE, Netquest, GAUS SC, 2020. Nota: Resultados con base en una escala de 1 a 6, donde 1 significa "No me preocupa nada" y 6 significa "Me preocupa muchísimo".

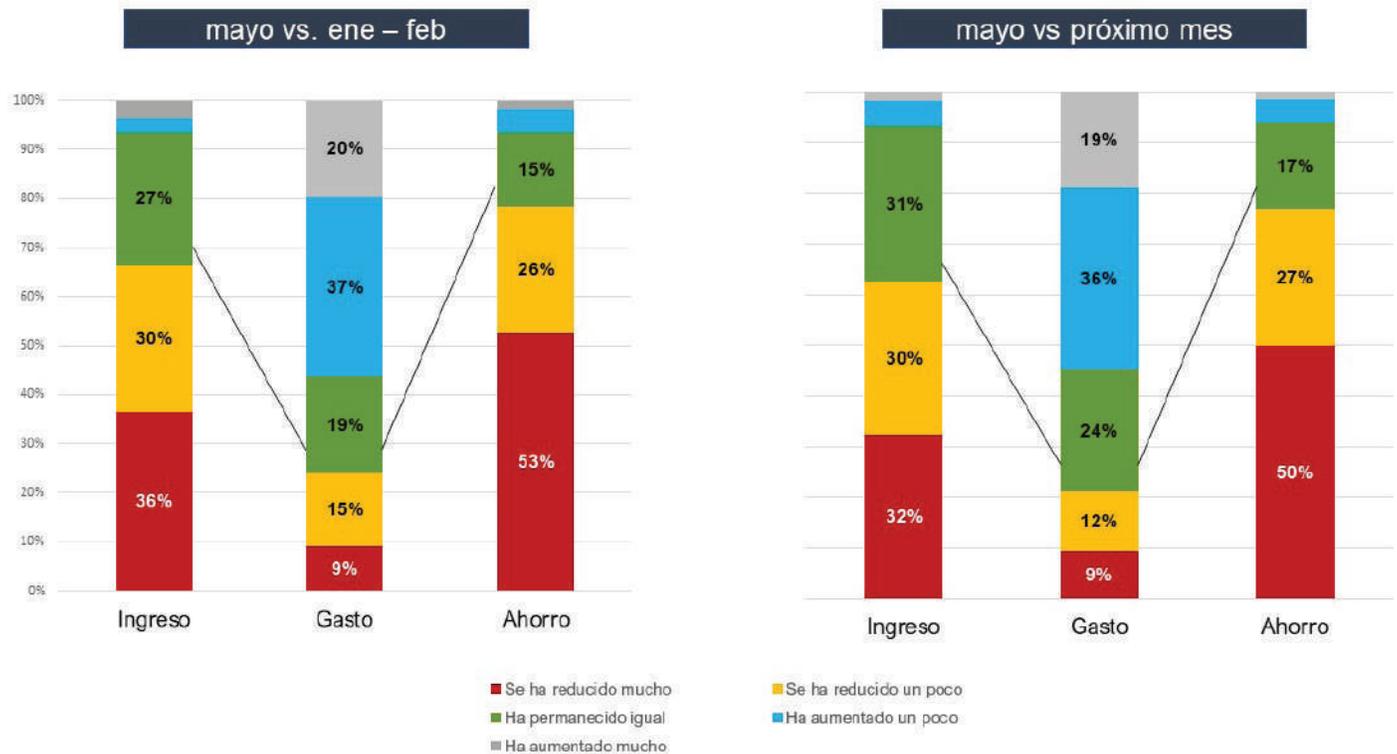


Imagen de Wolfgang Eckert en Pixabay.

A raíz de las preocupaciones mencionadas, los mexicanos hemos realizado ajustes en las expectativas de ingreso, gasto y ahorro, que ya han causado cambios en los comportamientos de compra de diferentes categorías de productos. En la Gráfica 2, podemos observar que, en comparación

con los primeros dos meses de 2020, durante el periodo de confinamiento, 66% de los encuestados manifiesta que sus ingresos disminuyeron; 57% señala que aumentó su gasto y sólo 22% ha podido ahorrar. No se espera que este comportamiento cambie en los próximos meses.

Gráfica 2. Impacto de la pandemia en el ingreso, gasto y ahorro de los mexicanos



Fuente: AVE, Netquest, GAUS SC, 2020.

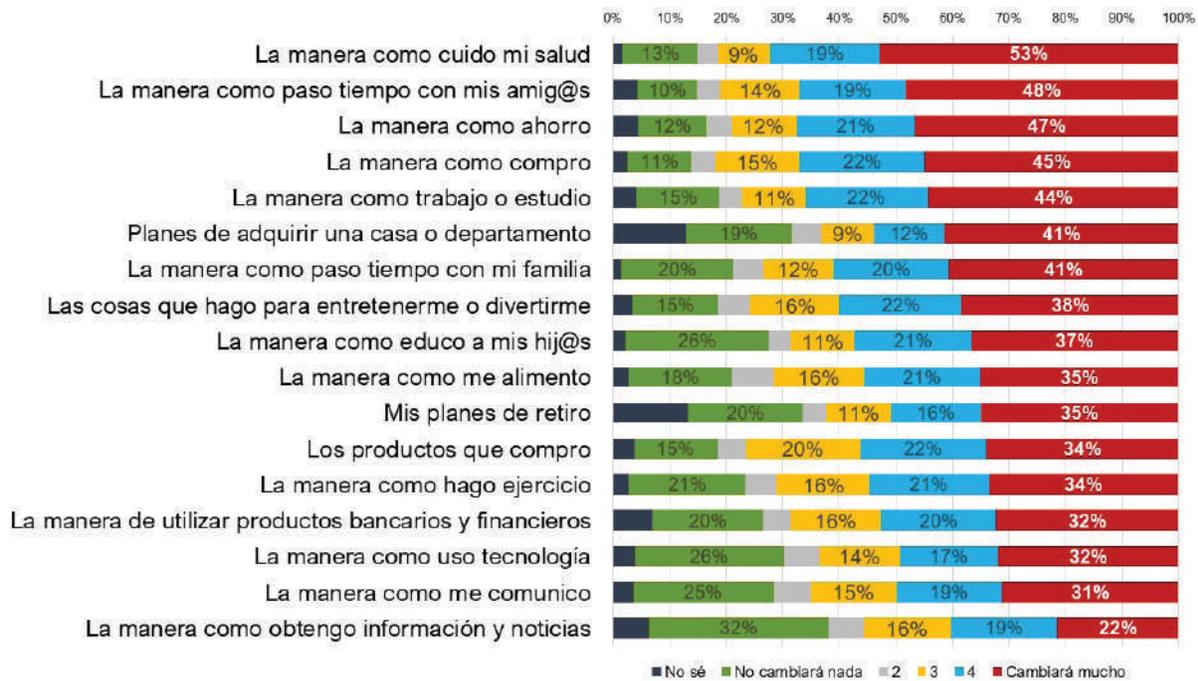


Imagen de: Foto de Médico creado por freepik - www.freepik.es

La pandemia también tiene efectos en el comportamiento de las personas, más allá del consumo de productos y servicios. En la Gráfica 3, se muestra que los mexicanos cambiaremos, ante todo, la manera en la que cuidamos

nuestra salud. Otros comportamientos que pensamos modificar en el futuro son: la forma en la que pasaremos el tiempo con nuestros amigos; la manera de ahorrar, comprar, trabajar y estudiar.

Gráfica 3. Cambios en el comportamiento de los mexicanos a raíz de la pandemia por COVID-19



Fuente: AVE, Netquest, GAUS SC, 2020.

Sin duda, quedarnos en casa, distanciarnos de la familia y los amigos, así como el temor de contagiarnos de SARS-Cov2, modificó las prioridades de consumo. En la Gráfica 4, se observa que 61% de los encuestados considera que a partir de la coyuntura sanitaria aumentará su gasto en productos de limpieza; 51% destinará más

dinero en la compra de medicinas y productos de salud, mientras que 49% gastará mucho más en alimentos frescos. Por el contrario, el gasto disminuirá en alimentos empacados, servicios de asistencia y limpieza en el hogar, productos para niños, bebidas y comida para llevar.

Gráfica 4. Cambios en el gasto de los mexicanos por tipo de producto y servicio después de la pandemia por COVID-19

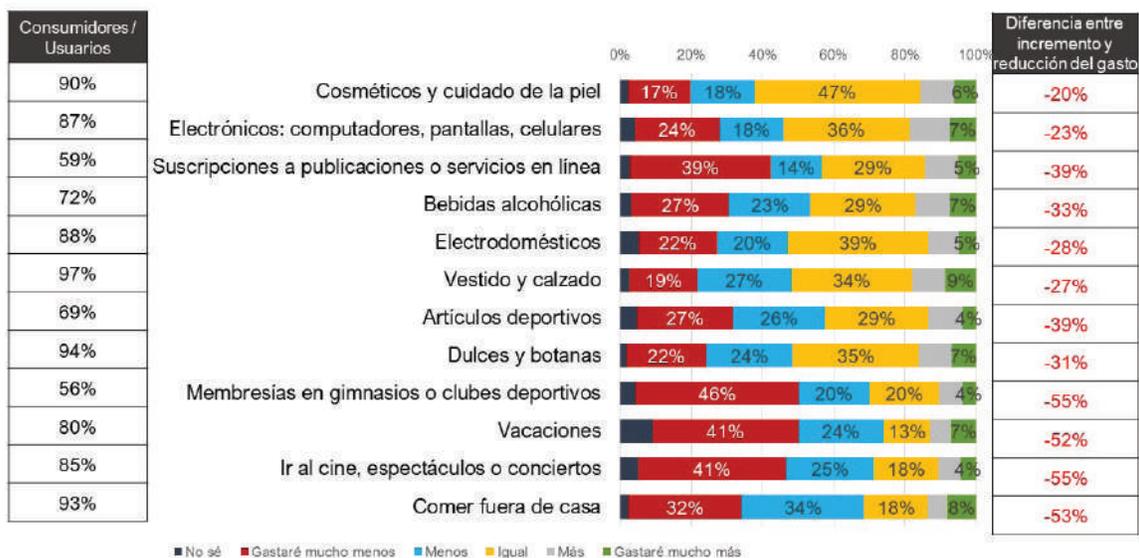


Fuente: AVE, Netquest, GAUS SC, 2020.

En la Gráfica 5, se muestra otros productos y servicios que podrían tener caídas significativas, entre los que des-

tañan las membresías en gimnasios y clubes deportivos, vacaciones, cines, espectáculos o conciertos.

Gráfica 5. Productos y servicios con menor gasto después de la pandemia por Covid-19



Fuente: AVE, Netquest, GAUS SC, 2020.

El contexto evidentemente es de gran incertidumbre, por lo que muchas empresas han decidido posponer o cancelar sus inversiones de marketing. Con el objetivo de proporcionar información puntual, sustentada y precisa que ayude a las organizaciones a tomar mejores decisiones, quienes participaron en la investigación decidieron compartir con los emprendedores y ejecutivos el estudio completo que cubre variables útiles, entre otras: la emoción predominante en la población mexicana durante y después del distanciamiento social, cambios en los valores y conductas. En las referencias, se encuentra el vínculo para descargar los documentos.

Estrategia empresarial para vivir en la nueva realidad

Hasta el momento, México es uno de los países que menos apoyos fiscales ofrece a las industrias para mitigar el impacto de la pandemia, con sólo 0.7% del PIB en estímulos (Castañares, 2020), lo que nos hace pensar que la crisis económica será profunda y tomará tiempo recuperarnos. The Board of Innovation, una consultora

internacional en temas de innovación, nos presenta las estrategias que puede seguir una empresa para salir de la crisis. Concebido como un mapa, es útil en el desarrollo de una estrategia específica para afrontar la crisis económica derivada del confinamiento y de una economía de bajo contacto social.

En general, pensamos que la mayoría de las compañías en México estará, en uno de los seis cuadrantes de la matriz, marcados en color rojo, que se describen en la Tabla 2.

¿Qué enfoque debe tomar una empresa para enfrentar la nueva realidad? Fundamentalmente, hay que dejar de ver el regreso como un destino y verlo como un viaje. La salida del confinamiento será gradual e incierta y en muchos casos no estará determinada por una fecha fijada por las autoridades sanitarias, sino que dependerá de su adopción por algunos segmentos de la población y sectores de la economía. Independientemente de la industria o sector, y a partir de los resultados del estudio presentado, proponemos cinco áreas de enfoque que pueden ayudar a plantear una estrategia.

Tabla 2. Matriz de estrategia Covid-19

Covid-19 Strategy Matrix boardofinnovation.com		IMPACTO EN TU ORGANIZACIÓN				
		Impacto directo de Covid-19 / Impacto indirecto de la recesión económica / Capacidad de adaptación rápida				
SEVERIDAD Y DURACIÓN DEL IMPACTO ECONÓMICO GDP forecast/ Evolución de la pandemia / Políticas económicas	La respuesta estratégica también depende del flujo de efectivo, la posición competitiva y el atractivo de la industria.	Positivo Crecimiento de los ingresos a través de aumento de la demanda. P.EJ. Comercio electrónico.	Ligeramente negativo Pérdida sostenida de ingresos de 0-15% en T2-T4 2020. P. EJ. Productos de consumo.	Severo Pérdida sostenida de ingresos de 15-50% en el segundo trimestre de 2020. P.EJ. No esenciales y productos duraderos.	Catastrófico Pérdida sostenida de ingresos de +50% en el segundo trimestre de 2020. P.EJ. Turismo y entretenimiento.	
	Impacto de 6 meses. Rebote de la curva en V; Control efectivo de la pandemia y estímulos económicos.	Aprovechar la ola: aumentar el suministro para mantener el ritmo con el aumento de la demanda.	"Aguantar" y hacer ajustes ajustar para una vuelta rápida a la "nueva normalidad".	Sobrevivir y prepararse para un relativamente lento de regreso a la normalidad.	Desactivar y preservar "con naftalina" gran parte del negocio y prepararse para reiniciar.	
	Impacto de 1.5 años. Recuperación de la curva en U; Social: medidas de distancia prolongadas, Económico: el estímulo mitiga el daño.	Empujar para el crecimiento y la participación de mercado.	Defender, mejorar la posición competitiva, y encontrar nuevas fuentes de crecimiento	Pivotear entre la innovación orgánica y el crecimiento inorgánico... o salir del negocio.	Pivotear entre la innovación orgánica y el crecimiento inorgánico... o salir del negocio.	
	Impacto de 3 años. Recuperación de la curva en L; Control fallido de la pandemia, quiebras generalizadas y incumplimientos de crédito.	Empuje agresivo para crecimiento y participación de mercado.	Defender, mejorar la posición competitiva, y encontrar nuevas fuentes de crecimiento.	Prepararse para nuevos competidores. Reinventarse y crear una posición totalmente nueva o abandonar.	Abandonar el mercado.	

Fuente: Tomado de The Board of Innovation, 2020.

1. Determina qué cambios en el comportamiento y requerimientos de los clientes afectarán tu negocio

Si estás en un negocio B2C (negocio al consumidor), los clientes esperarán un estilo de negocio de bajo contacto: entrega a domicilio, empaques limpios y reciclables, misiones y viajes de compra seguros y ambientes sanitizados. Debido a la disminución de ingresos, habrá un resurgimiento de “hágalo usted mismo”, desde tareas de mantenimiento de inmuebles, hasta cocinar en casa y aumento en el uso de juegos de mesa.

Si estás en un negocio B2B (negocio a negocio), será importante que identifiques el rol e importancia de tu compañía en la cadena de abasto, evaluar si eres confiable, si estás en contacto continuo con tus clientes y si tu producto o servicio es de misión crítica; si se cumplen estas condiciones, tu posición puede tener cierta seguridad; si tu abasto ha sido incierto, has estado fuera de contacto y tu departamento de servicio a clientes es más reactivo que proactivo, puedes esperar que tu cliente ya esté buscando sustitutos, lo que requerirá de una estrategia rápida de comunicación, desempeño y recuperación.

En ambos casos, tu organización requerirá cambios en la operación que le permitan operar con agilidad. Por ejemplo, una compañía china de renta de autos perdió 95% de sus ingresos al inicio de la pandemia; de modo que a través de un ejercicio de microsegmentación, detectó que algunas compañías pidieron a sus ejecutivos clave que evitaran el transporte público. Así que ofreció el servicio de renta de autos, con entrega directa en la casa de estas personas. Gracias a esta estrategia, la empresa recuperó parte de sus ingresos.

2. Evalúa de manera objetiva las capacidades de tu negocio

Esto requiere de un proceso de reflexión y análisis que te permita identificar claramente qué puede hacer tu compañía, con qué tecnología cuentas, qué talento integra tu equipo de trabajo, qué habilidades son únicas y distintivas. Una pregunta que se hacen las *start ups* constantemente es cuál es mi superpoder. La respuesta puede abrir nuevas posibilidades para pivotear.

La adaptabilidad es una característica que las organizaciones tendrán que desarrollar con rapidez en tiempos post pandemia COVID-19

Como ejemplo, tenemos a una compañía mexicana dedicada al ensobretado de condimentos y edulcorantes para restaurantes y hoteles que vio desaparecer su negocio cuando sus clientes empezaron a cancelar pedidos al inicio del confinamiento. Gracias a que identificaron que su superpoder estaba en el empaque y abasto rápido de sobres pequeños en ambientes estériles, realizaron pequeños ajustes a sus líneas de producción y empezaron a empacar toallitas y gel sanitizantes, con lo que no sólo recuperaron sus ingresos, sino que también iniciaron una nueva línea de negocio.

3. Contrasta las capacidades de tu negocio con las oportunidades del mercado

Al igual que en el ejemplo anterior, hay que ajustar estos superpoderes con las nuevas necesidades. Una pizzería en el estado norteamericano de Pennsylvania, ante el cierre por el confinamiento, decidió vender pequeños paquetes de insumos para que las familias pudieran preparar en casa sus propias pizzas y cupcakes con su famoso sabor a partir de sus recetas. De esta manera, la empresa apalancó su marca y la distintividad de sus sabores para abrir otra línea de negocio y utilizar sus recetas de otra manera.

4. Mantén o revalora el propósito de tu organización

El desempeño de las compañías en estos meses de confinamiento ha mostrado que las empresas que tienen un propósito claro, un sentido de la trascendencia y significado de lo que hacen pueden reaccionar con mayor rapidez y agilidad a los cambios del mercado, pues tienen equipos de trabajo más comprometidos, involucrados y efectivos. Los clientes esperan que en estos tiempos de crisis las empresas cuiden a sus colaboradores y los cuiden a ellos.

Las empresas que durante la pandemia se comprometieron con sus clientes, mantuvieron activas sus cadenas de abasto, pagaron a tiempo a sus proveedores y se esforzaron por mantener a sus equipos de trabajo pueden esperar que sus *stakeholders* agradezcan su compromiso por

medio de su lealtad. El siguiente cuadro muestra las expectativas que tienen los clientes respecto de las prioridades que deben tener las compañías mexicanas en este momento de incertidumbre social.

Cuadro. Prioridades de las empresas mexicanas frente a la pandemia, según los clientes

Prioridades
1° Proteger la salud de sus colaboradores
2° Mantener los sueldos de sus colaboradores
3° Proteger el trabajo de sus colaboradores
4° Ayudar a proteger la salud de sus clientes
5° Ofrecer promociones, descuentos y pagos a plazos o a crédito
6° Vender en línea y tener entregas a domicilio
7° Ayudar a sus clientes o consumidores a salir adelante
8° Adoptar horarios flexibles de trabajo
9° Hacer donativos a hospitales, asilos, orfanatos y organizaciones no gubernamentales
10° Asegurar la disponibilidad de sus productos
11° Adoptar tecnologías que mejoren la atención a sus clientes y consumidores
12° Invertir en investigación científica
13° Ayudarme a solucionar mis nuevas necesidades
14° Ayudar al gobierno estatal y local
15° Crear más centros de atención telefónica (call centers)
16° Anunciarse
17° Otras

Fuente: AVE, Netquest, GAUSSC, 2020.

Revalorar el propósito va más allá de modificar la declaración de misión y visión, que muchas veces son poco distintivas y motivadoras; se trata de establecer un propósito que dé sentido al trabajo diario de las personas y les ayude a soportar las dificultades del confinamiento para mantener un alto nivel de desempeño. Esta revalorización del propósito también da claridad al proceso de rediseño de las organizaciones.

Adoptar rápido soluciones digitales

Es muy probable que en este momento las reuniones por Zoom, Microsoft Teams, Webex, Google Meet, entre otras aplicaciones, sean parte del día a día de tu trabajo.

El uso de estas tecnologías es la parte visible de la transformación digital, de la economía de bajo contacto y de la difuminación de las fronteras entre el trabajo y la vida personal. La economía de bajo contacto requerirá del montaje de sistemas de comercio electrónico en tiempos récord, con todo lo que esto significa: desde tener websites funcionales y maneras de capturar los datos de los clientes protegiendo la privacidad de los registros, hasta rediseñar procesos de llenado de órdenes en almacén para asegurar la entrega de pedidos completos y en tiempo. Algunas empresas han sido capaces de acelerar el desarrollo de plataformas de comercio electrónico, de meses a unas pocas semanas.

Finalmente, al concluir el estudio que examina los elementos de la nueva realidad, creemos que aquellas categorías e industrias que no sean relevantes para el cuidado de la salud, alimentación y entretenimiento en casa deberán encontrar elementos que deriven en nuevas formas de comunicarse con sus consumidores para establecer relaciones estrechas, quizá de más apoyo, orientación, soporte o cualquier otro concepto que traiga a la memoria la buena voluntad de las empresas y quizá gratitud a las marcas.

Ciertamente, los pronósticos económicos no se ven positivos. De las empresas y sus líderes dependerá un futuro con menos prosperidad, con crecimiento lento y una sociedad desigual y polarizada, o la construcción de una economía más innovadora y productiva, más conectada, así como una sociedad más solidaria e incluyente. Como dijo Peter Drucker: "La mejor manera de predecir el futuro es crearlo".

Referencias

Alianza para el Valor Estratégico de las Marcas, Netquest, y GAUS SC (mayo, 2020). Los mexicanos frente a la nueva realidad. Disponible en <https://www.ave.mx/wp-content/uploads/2020/06/session2.zip>

Castañares, G. (27 de abril, 2020). México es el penúltimo lugar en apoyos fiscales dentro del G20 para enfrentar pandemia por COVID-19. *El Financiero*. Recuperado de <<https://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-penultimo-lugar-en-apoyos-fiscales-dentro-del-g20-para-enfrentar-pandemia-por-covid-19>>

The Board to Innovation (2020). Define your strategy. Low Touch Economy Report. Recuperado de <<https://info.boardofinnovation.com/hubfs/strategy-matrix.pdf>>

Ing. Benjamín Salmón Salazar

GAUSSC - Conocimiento Accionable
benjamin.salmon@gaussc.mx

Pensar rápido para generar negocios y pausado para desarrollarlos

Andrea Romero Hernández

En ocasiones, la decisión de emprender se hace casi sin pensarlo. Pero, cuando el proyecto está en marcha, el emprendedor debe decidir acerca de aspectos no previstos en un principio. André Productos Desechables es un ejemplo de cómo salir adelante.

Desde que el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al COVID-19 como una pandemia, los casos de personas infectadas siguen aumentando y la sociedad y la economía padecen sus efectos, especialmente en el sector empresarial. Esta pandemia ya ha cambiado el mundo, lo seguirá haciendo durante los próximos meses y seguramente en los siguientes años.

La Organización Internacional del Trabajo estimó (el 18 de marzo de 2020) que la crisis a la que había llevado la pandemia podría poner en riesgo 24 millones 700 mil empleos en todo el mundo; en el escenario más positivo, por lo menos 5 millones 300 mil. Por su parte, el Fondo Monetario Internacional afirmó (23 de marzo, 2020) que las perspectivas actuales para la economía mundial apuntaban a una recesión tan grave como la de 2008, que dejó sin empleo a 22 millones de personas en el nivel global. Poco más de dos meses después, la OMS reconocía, al 30 de mayo, 5 millones 810 mil contagiados en el mundo y el número de fallecimientos ascendía a 362 mil 705, en los que México participaba con 2.7%, mientras que Estados Unidos lo hacía con 28.4 por ciento.

Después de marzo de 2020, nada volvió a ser igual en las empresas mexicanas: la mayoría de los trabajadores se aisló en cuarentena; algunos pudieron continuar su labor; a otros les resultó imposible, mientras que las industrias esenciales continuaron operando para atender las necesidades básicas de la población. Algunas modificaron sus líneas de producción para generar artículos fundamentales en el sector médico, que se enfrentaba al desabasto de equipo e insumos para su protección y acción durante la crisis sanitaria.



André Productos Desechables, una joven empresa proveedora del sector médico, dedica todo su esfuerzo y recursos para trabajar a marchas tres turnos, en un intento por liberar miles de piezas de ropa desechable utilizada por el personal de salud y pacientes, como medio de protección e higiene ante la nueva enfermedad causada por el virus SARS-CoV 2. En medio de la crisis, la empresa abrió un espacio a *Emprendedores* para compartir su historia, que se originó hace una década en condiciones similares a las actuales.



Mtro. Joaquín E. García Nieto.

Recién había entrado la primavera de 2009 cuando un brote de influenza asoló a México. Era una variante nueva y sumamente agresiva que semanas después del primer brote pudo identificarse como AH1N1. El virus se diseminó pronto, extendiéndose más allá de nuestras fronteras, por lo que la Organización Mundial de la Salud lo consideró una pandemia. Las autoridades intentaron contener el contagio y como medida precautoria ordenaron el cierre temporal de escuelas, estadios, restaurantes, museos, iglesias y todo lugar concurrido. De acuerdo con la Secretaría de Salud (2013), el saldo de la pandemia de la influenza AH1N1 fue de 2 mil 196 muertos y 72 mil 504 pacientes contagiados, contabilizados entre abril de 2009 y abril de 2010, cuando se dio por finalizada la crisis sanitaria.

Para Medical Corporation Group (MCG), empresa mexicana distribuidora de dispositivos médicos y materiales de curación, ése era un momento crítico para participar en las labores de abastecimiento oportuno de aquellos bienes que el sector hospitalario, el ejército y la sociedad precisaban para reaccionar ante la emergencia nacional. Sin embargo, la capacidad de oferta de la industria era inferior a la demanda atípica del mercado

por productos médicos y sanitarios. Esto trajo como consecuencia el desabasto y la especulación de precios de bienes como el cubrebocas, que alcanzó un precio de diez pesos, cuando solía ser inferior a un peso.

La crisis sanitaria nacional provocó un desabasto generalizado. Los fabricantes se vieron rebasados por la situación y dejaron de proveer a MCG. Su posición de absoluta dependencia y baja capacidad de reacción, motivó al comité directivo de la empresa a plantearse la pregunta: “¿y si fabricamos los cubrebocas nosotros mismos?”.

Sentados alrededor de una mesa de juntas, discutieron las implicaciones de llevar a cabo dicho proyecto; reflexionaron acerca de las ventajas y limitaciones para lograrlo, pero no tenían mucho tiempo y debían pensar y actuar rápido, por lo que asumieron el reto de avanzar en su idea de negocio y fundaron la empresa André Productos Desechables, conformada por tres socios: JS, una de las socias y directora general de MCG; Joaquín García, director de finanzas de MCG, y RA, un inversionista regiomontano. Cada uno aportaba un conjunto de conocimientos y experiencias diferentes en las áreas: comercial del sector médico, finanzas y operaciones en empresas maquiladoras; las diferentes especialidades se complementaban para lograr que funcionara la empresa nueva.

El siguiente desafío era encontrar un lugar en donde fabricar, así que, dadas las condiciones en ese momento, aunadas a la premura, decidieron iniciar operaciones productivas en Monterrey, Nuevo León, en la planta baja de un inmueble, propiedad de uno de los socios. Rápidamente convirtieron el espacio en estaciones de trabajo, divididas en corte, costura, etiquetado y empaque colectivo, todo de acuerdo con la normatividad sanitaria para dicha industria, y contaron con el apoyo de proveedores de MCG quienes les condonaron algunos fletes.



Un pilar de toda organización es el establecimiento de principios organizacionales que compartidos por todos los empleados facilitarán el emprendimiento

Después de recibir asesoría de un despacho de abogados, acordaron constituirse como Sociedad Anónima de Capital Variable, por así convenir a su estructura, operación y nivel de responsabilidad compartida. Joaquín García recuerda la valiosa ayuda que recibieron: “nuestras familias venían a la planta a brindarnos su tiempo, etiquetaban y empacaban, nos asesoraban en cuestiones mercantiles y productivas. Realmente nos apoyaron mucho en todo cuanto pudieron y sin ninguna remuneración económica de por medio”.

Algunos de los principios que pusieron en práctica, desde el inicio de esta aventura emprendedora, fueron: orden en la operación del negocio, paciencia para esperar el retorno de su inversión, así como fomentar una comunicación abierta y transparente entre socios, empleados, proveedores y demás involucrados, a fin de crear relaciones de cooperación y confianza que en el futuro se convirtieron en parte de sus activos intangibles como organización y parte clave de su éxito.

La inversión para crear la compañía contó con las aportaciones económicas de los socios, provenientes de sus ahorros, sueldos corrien-

tes e incluso de la venta de sus autos. También recurrieron a préstamos bancarios para completar el monto requerido para comenzar su proyecto. Era un esfuerzo grande, pero los tres estaban convencidos y eran optimista acerca del futuro.

Durante los primeros años, compraron maquinaria de segunda mano y alguna nueva pero sencilla, que cambiaron cuando la empresa generó mayores utilidades; entonces, fue posible adquirir máquinas con mejor tecnología que les permitió incrementar los volúmenes de producción, a la vez que se reducía el tiempo. Esto repercutió en un aumento en el nivel de ventas.

Para atender los requerimientos gubernamentales, contrataron gestores externos que les ayudaron a obtener los permisos para operar en Nuevo León y registrarse ante las cámaras locales de comercio, de la industria textil y manufacturera. Actualmente, han ampliado su afiliación a organismos nacionales como la Asociación Mexicana de Industrias Innovadoras de Dispositivos Médicos y la Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica.

Joaquín García reflexiona acerca de los aspectos que les facilitaron emprender hace diez años: “Definitivamente, la oportunidad y habilidad para satisfacer una sobredemanda de cubrebocas fue fundamental; también nos ayudó que la empresa filial era conocida en el medio y contaba con relaciones sólidas con sus clientes, principalmente grupos hospitalarios privados que fácilmente accedieron a registrarnos como proveedores, ya que nos identificaban como parte de las compañías de Medical Corporation Group”.

Aunado a lo anterior, muy pronto notaron que el espacio de la planta original comenzaba a ser insuficiente, pues se había ampliado su portafolio de productos con nuevas líneas. Entonces, además de cubrebocas, ofrecían batas, pantalones, zapatones, cofias, gorros de enfermera y campos estériles. Era inminente la necesidad de migrar. La opción fue una bodega que debían acondicionar y que les representaba otro costo elevado que no habían considerado en el corto plazo.



A pesar de que contaban con un espacio más grande para producir, su capacidad instalada muy pronto fue rebasada por la demanda, así que optaron por especializarse en ciertos productos y tercerizar aquellos que les representaban más trabajo y menor utilidad (cubrebotas y zapatones, justamente con los que habían iniciado operaciones) con maquiladoras en Monterrey, a las que pagaban a destajo los volúmenes que liberaban, lo que les permitió reducir los costos. Éste y otros conflictos eran parte de las actividades cotidianas que resolvían día a día.

Finalmente, notaron que pagaban mucho por concepto de fletes, por lo que se diluía considerablemente su ganancia. “Comenzamos a cuestionarnos sobre las implicaciones de producir en Monterrey y vender la mayor parte en la Ciudad de México”, comenta Joaquín García. Durante la entrevista, unas gotas de lluvia comenzaron a golpear el ventanal de la oficina del ejecutivo, quien aprovechó para hacer una pausa, beber un sorbo de café y tras una respiración profunda reflexionar respecto de aquellos días: “Todo comienzo es duro y nosotros cometimos errores y aciertos. ¿Lo haríamos diferente? Probablemente algunas cosas sí. En retrospectiva y para que no fuera tan doloroso el crecimiento, desearía que lo hubiésemos hecho con una visión más clara y estratégica, en lugar de dejarnos llevar por situaciones coyunturales y la actividad cotidiana”.



La adaptabilidad al entorno es una característica que todo emprendedor desarrolla a partir de sus experiencias tanto exitosas como de fracaso

Transcurridos los primeros años, optaron por replantear su modelo de negocios, pues la producción y venta de ropa desechable para uso médico requería un gran esfuerzo y detalle que redujeron en modestos márgenes de ganancia. Observaron que en México había nichos de mercado más atractivos dentro del mismo sector y decidieron replicar algunos modelos de negocios más estratégicos y estructurados, basados en economías verticales que permitían ofrecer productos integrales con mayores utilidades; por lo que se apoyaron, para buena parte de éstos, en un sistema de autoabastecimiento de insumos.

Dar un giro a André Productos Desechables precisó de enfoque y determinación. Fueron momentos de grandes cambios, pues uno de los socios se separó de la empresa y el resto decidió trasladar la planta industrial a la Ciudad de México, a fin de reducir costos y estar más cerca de sus clientes. Fue doloroso dejar atrás a parte de los empleados que habían estado en el inicio, pues sólo pocos decidieron abandonar Monterrey para ir a la capital del país.

La nueva estrategia de la compañía implicaba migrar de la simple producción de ropa desechable a kits integrales para cirugía laparoscópica, bariátrica, de hombro y rodilla, estéticas, universales, cesárea y parto, por mencionar las más demandadas. Joaquín García agrega: “Nuestros clientes del sector hospitalario solían comprar los insumos por separado a diferentes proveedores y después armaban los grupos de materiales que necesitaban para sus procedimientos quirúrgicos; entonces, se nos ocurrió que teníamos la oportunidad de ofrecerles el producto integral terminado, listo para su uso y con el beneficio de simplificarles el abasto con un solo proveedor, ahorrando tiempo, mejorando sus controles internos, procesos administrativos, nivel de inventarios y sobre todo la seguridad para el paciente”.

Su propuesta de valor se basa en la flexibilidad para hacer los kits “a la medida de cada cliente”, lo que le repre-

senta una ventaja competitiva. Aunque actualmente existen otros proveedores extranjeros de *kits* quirúrgicos, ellos ofrecen formatos estándares que no necesariamente se adaptan a las necesidades de los diferentes grupos hospitalarios.

Han pasado más de diez años de su fundación y después de experimentar varios cambios, la empresa hoy cuenta con una nueva planta industrial en el Estado de México, con dimensiones mayores a las que previamente ocupó, además de cuatro centros de distribución (Guadalajara, Monterrey, Chihuahua y Tijuana), que abastecen a más de 150 hospitales ubicados en las regiones Centro, Bajío y Norte del país.

Uno de los aspectos clave de su crecimiento ha sido innovar constantemente para atender las necesidades de la industria, garantizar que cumplen con la normatividad, asegurar la calidad de sus productos y cuidar el medioambiente. Por ejemplo, es frecuente que introduzcan nuevas telas con tecnología que brinda mayor protección, ligereza y nivel de repelencia, características que son apreciadas tanto por los profesionales de la salud como por los pacientes, con la ventaja adicional de que el tiempo en que se degrada es menor. La tela que utilizaba al inicio André Productos Desechables se degradaba en diez años; las actuales, sólo en uno.

El sector médico reconoce que tiene ante los pacientes una alta responsabilidad, por lo que es preciso que cuente con controles estandarizados en todos los niveles involucrados. A fin de cumplir y garantizar la confiabilidad de sus productos, la empresa cuenta con las certificaciones ISO 9001 de procesos, ISO 13485 de calidad en dispositivos médicos y Buenas Prácticas de Fabricación, esta última otorgada por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios.

Debido a que sus productos se dirigen a un mercado muy especializado, los medios empleados para darse a conocer y comunicar los beneficios que ofrece se basan principalmente en revistas del sector médico, internet, visitas médicas y congresos nacionales e internacionales de la industria.

Actualmente, cuenta con más de 100 empleados; de ellos, 70% son mujeres. Una ventaja es que la mayoría del personal operativo es experto en sus funciones, lo que permite detectar fácilmente errores en líneas de producción y otros procesos. En el área administrativa, se integró gente con experiencia en la industria que trajo ideas nuevas para mejorar lo que se había hecho hasta el momento, y contribuye a hacer de André Productos Desechables una empresa innovadora.

Los vertiginosos cambios en el entorno actual, le recuerdan a Joaquín García la importancia de pensar pausado, ya que: “También hemos tenido momentos complicados debido a los constantes cambios de normatividad, lo que puede bloquear la realización de nuevos proyectos, pues los permisos pueden demorar. Además, de que se necesita invertir para hacer las adecuaciones, se requiere tiempo para madurar los nuevos procesos y garantizar su estandarización”.



Con una actitud estoica ante estos retos, los socios se sienten confiados acerca del futuro de la empresa, pues planean una expansión internacional en los próximos años a través de alianzas con otros grupos del sector médico; el objetivo es atender los mercados en el centro y sur del continente. Una motivación importante y enriquecedora para crecer consiste en que sus productos contribuyen a salvar vidas y mejorar la salud de los pacientes, lo que convierte a esta empresa en una industria con sentido humano.

Referencias

Fondo Monetario Internacional (23 de marzo, 2020). The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression. Departamento de comunicación. Recuperado de: <<https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/03/23/pr2098-imf-managing-director-statement-following-a-g20-ministerial-call-on-the-coronavirus-emergency>>

Organización Internacional del Trabajo (18 de marzo, 2020). COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses. ILO Monitor 1st Edition. Recuperado de: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/documents/briefingnote/wcms_738753.pdf>

Organización Mundial de la Salud (5 de abril, 2020). Cumulative COVID-19 cases reported by countries and territories in the Americas. Recuperado de: <<https://who.maps.arcgis.com/apps/webappviewer/index.html?id=2203b04c3a5f486685a15482a0d97a87&extent=-17277700.8881%2C-1043174.5225%2C-1770156.5897%2C6979655.9663%2C102100>>

Secretaría de Salud (2013). Plan nacional para la preparación y respuesta ante la intensificación de la influenza estacional o ante una pandemia de influenza, Centro Nacional de Programas Preventivos y Control de Enfermedades, Subsecretaría de Prevención y Promoción de la Salud. Recuperado de: http://www.cenaprece.salud.gob.mx/programas/interior/emergencias/descargas/pdf/Plan_Nacional_Influenza.pdf

Mtra. Andrea Romero Hernández

Doctorado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
arh.unam@gmail.com

Imágenes proporcionadas por André Productos Desechables.

Autosuficiencia alimentaria, prioridad nacional

Julio César Olvera Hernández

El campo es pieza fundamental en el ciclo económico y en el de supervivencia. En México, ha transitado por procesos de diversificación y búsqueda de mercados extranjeros, al tiempo que ha experimentado una costosa desatención. Beneficiarse de él implica replantear las cadenas productivas.

La agricultura fue el descubrimiento clave para ser lo que somos ahora: una sociedad que ha encontrado en la complejidad de la reproducción de plantas y vegetales la mayor riqueza que una nación puede poseer, y que incluso es utilizada como moneda de cambio: la tierra. Por ello, la industria agroalimentaria es el sustento real de cada país, pues sin alimentos la humanidad no podría garantizar su trascendencia.

Para asegurar la disponibilidad de alimentos, los productores deben considerar que el suelo forma parte de la trifecta: agua, vegetación y suelo, que da paso a la vida, y que es responsable del equilibrio terrestre y la evolución que nos ha permitido aprovechar los recursos disponibles; sin estos elementos no tendríamos combustible para seguir adelante como sociedad.

Desde su origen, el objetivo de la producción agrícola ha sido satisfacer la necesidad primaria de la población

de alimentarse. No obstante, en la actualidad, forma parte de un intrincado sistema que mezcla procesos económicos, políticos, legales, culturales y se asocia a otras industrias como la producción de forrajes y alimento para ganado, producción de biocombustibles, farmacéutica, cosmética, entre otras, por lo que cubrir la demanda global resulta una tarea titánica.

Para renovar los sistemas agroalimentarios, y adaptarlos a las condiciones del ambiente y a la demanda regional, se requiere de financiamiento para solventar la producción, desde la recolección y selección de semillas, hasta la compra de cosechas futuras. Sin embargo, para que el campo no se detenga, los grandes capitales someten al suelo a su máximo estrés para obtener mayores rendimientos con lo que se altera el equilibrio natural y se convierte la producción agroalimentaria en un negocio de riesgo.



Imagen: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

Si bien la compra y venta de cosechas futuras garantiza el ingreso para los productores, el compromiso al que se someten supera sus capacidades y muchas veces la cosecha no puede ser entregada, lo que retrasa la logística de abasto, se desfasa por completo la provisión de alimentos, se encarecen los productos y, en condiciones adversas, los mercados colapsan.

De acuerdo con el Programa Mundial de Alimentos (2019), 113 millones de personas en 53 países, a pesar de poseer un territorio productivo, no tienen seguridad alimentaria, pues no cuentan con los recursos necesarios para satisfacer su necesidad de alimentación: las semillas están monopolizadas, el agua está privatizada o fuera de su alcance geográfico, los cultivos se enfrentan a fenómenos meteorológicos que destruyen el suelo o interrumpen el ciclo productivo y las herramientas pertenecen a caciques que controlan el trabajo.

Compromisos comerciales

A principios de enero de 2020, cuando el mundo se recuperaba de la resaca por la pelea comercial entre Estados Unidos de Norteamérica (EUA) y China, inició la propagación masiva del virus SARS CoV-2, periodo en el que los países europeos vivieron uno de sus peores momentos después de las guerras mundiales del siglo XX. Al ver el avance escalonado de la pandemia, los gobiernos de la Unión Europea iniciaron con cierres parciales de fronteras hasta flanquearse por mar, tierra y aire.



Foto de freestocks.org en Pexels.



Foto de Anna Shvets en Pexels.

Una vez que Europa se aisló, comenzaron a caer las piezas del gran dominó mundial: los mercados internacionales cerraron abruptamente y, en consecuencia, se vio pasar por las aduanas insumos médicos, equipos de salud, refuerzos militares, pero pocos alimentos. Para tomar la difícil decisión de suspender la actividad económica, en la región europea se optó por cubrir la demanda de los centros de abasto con las reservas de los acopiadores locales.

Países de América Latina y el Caribe, con su característico sentido del humor, bromeaban acerca del virus. Las notas y reportes publicados en diferentes medios de comunicación y redes sociales no alarmaron a la población, hasta que los primeros casos importados se presentaron a finales de febrero. Fue entonces cuando la sonrisa cambió por caras serias al enfrentarse a la realidad: los gobiernos sabían que las reservas de alimentos durarían sólo unos meses.

Frente a la incertidumbre, los distribuidores requirieron la entrega de futuros, pagados en años anteriores, para asegurar el inventario en sus bodegas durante la pandemia. No obstante, los productores se encontraron en una situación compleja al no contar con los canales de distribución activos. En el caso del café, por ejemplo, los beneficios de países tropicales y subtropicales, que cosecharon en la temporada otoño-invierno, no pudieron cumplir con las entregas debido al confinamiento del personal, los retrasos en el transporte internacional y el cierre de fronteras.

La pandemia no interrumpió el proceso de cosecha, pero sí el proceso de distribución de los productos del campo

Los compromisos incumplidos afectan cada eslabón de la industria agroalimentaria: si los traslados de millones de toneladas de productos no se hacen al ritmo habitual, cada día es más complicado mantener el empleo de los trabajadores agrícolas, proveedores de insumos para el campo, tractoristas, cargadores, estibadores, empacadores y transportistas; los intermediarios están en casa resguardados y los minoristas esperan en largas filas, dos veces por semana, en centrales de abasto para surtir el volumen permitido por autoridades locales.

Disponibilidad del trabajo

Para que la compra venta de cosechas futuras sea redituable, los productores deben garantizar la disponibilidad de trabajadores en el momento correcto. El trabajo en el sector agroalimentario requiere de un perfil especializado: mujeres y hombres de mediana edad con habilidades para el manejo de diferentes cosechas, utilización adecuada de productos agrícolas, dominio de técnicas para la manipulación de equipo y herramienta específica y mucha tolerancia al esfuerzo físico; características que generalmente se encuentran en la población joven de países no desarrollados.

El tiempo es un factor que requiere atención en el campo, si un producto se recolecta después de la fecha programada, el riesgo de perder calidad alimentaria se incrementa. Por ello, las empresas agrícolas solicitan a sus gobiernos la apertura de fronteras unos meses antes de la temporada de cosecha para que migrantes con el perfil requerido soliciten visas laborales y se incorporen al trabajo, de modo que no falte gente para barrer los cultivos. Una vez que ter-

mina la temporada, se prepara el mantenimiento de las unidades de producción e inician las actividades para el nuevo ciclo.

Los productores que resguardaron alimento en bodegas refrigeradas y silos hoy se encuentran estables abasteciendo el mercado nacional; pero quienes esperaban cosechar a inicios de año, no están en las mismas condiciones. La rápida propagación del coronavirus llevó al Departamento de Estado de EUA a suspender, a partir del 18 de marzo de 2020, la expedición de visas, entre ellas las de trabajo, en embajadas y consulados de todo el mundo.

Las empresas de la industria de productos frescos en EUA, que contaban con 243 mil trabajadores con visa H-2A para cosechar en la temporada primavera-verano (Becerril y Walljasper, 2020), presionaron al gobierno para otorgar exenciones a los jornaleros para no perder la producción; mientras tanto, a inicios de marzo, la empresa Fresh Harvest –una de las cuatro compañías estadounidenses que más trabajadores agrícolas recluta en México– mantenía a un grupo de trabajadores en un parque céntrico de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, a la espera de la respuesta de las autoridades migratorias.

El retraso en la expedición de visas de trabajo se debe a una mezcla de elementos: las oficinas migratorias operan con personal limitado; la recepción de solicitudes personales es lenta debido a que se debe guardar un aforo máximo en las instalaciones, sana distancia y medidas estrictas de higiene; se implementó un sistema de entrevistas no presenciales con dificultades de conexión para los jornaleros, y la aprobación de solicitudes prioriza la certificación médica para evitar la importación del virus entre los trabajadores y selección de personal sin enfermedades crónico degenerativas.



Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

Sin trabajadores agrícolas, los productores en todo EUA podrían quedarse con los cultivos desde el inicio de la temporada, pues son pocos los ciudadanos estadounidenses que se dedican a esta tarea. En Florida, por ejemplo, los arándanos, melones, zanahorias, pepinos, mangos, duraznos y sandías se cosechan en abril y mayo. De acuerdo con Becerril y otros (2020), en 2019 el gobierno local otorgó la visa H-2A a 30 mil 462 trabajadores; este año se esperaba al menos igualar esta cantidad.

Balance comercial

Cuando la comunidad científica internacional determinó que el COVID-19 no se transmite por medio de los productos del campo ni de animales criados en establo, en México se reconoció al sector agroalimentario como actividad esencial, con lo que se permitió las operaciones regulares bajo protocolos de higiene y seguridad autorizados por las autoridades competentes.

Durante el segundo trimestre del año, el informe de la Balanza Comercial de Mercancías resaltó que las exportaciones de México cayeron 4.8% respecto del último trimestre de 2019. Esta caída se debió en gran medida al cierre paulatino de fronteras de los países socios; sin embargo, el descenso lo amortiguó la exportación de productos agropecuarios que, en el tercer mes del año en curso, alcanzó 2 mil 130 millones de dólares, monto que representó un aumento de 22.3% respecto del mismo periodo de 2019 (Morales, 2020).



Imagen de Julius Silver en Pixabay.

En México, antes de la interrupción provocada por la pandemia, las exportaciones de algunos productos demostraron un aumento significativo

Los aumentos más importantes se registraron en las exportaciones de aguacate (56.2%), jitomate (34.7%), frutas y frutos comestibles (24.3%), pimiento (19.6%) y legumbres y hortalizas frescas (10.7%). En contraste, los descensos más relevantes se mostraron en las exportaciones de plátano (-15%) y de fresas frescas (-3.6%; Morales, 2020).

De acuerdo con el Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (2020), durante el primer cuatrimestre de 2020, la exportación de cárnicos (bovino, porcino y avícola) generó 845 millones 518 mil dólares estadounidenses (24.3% más que en el mismo periodo de 2019), mientras que la exportación de carne de res y cerdo hacia Estados Unidos y Asia Pacífico incrementó en números récord: 13.7%. A pesar de los precios bajos de estos productos, la balanza indicó un incremento en el valor comercial de 9.9% al cierre de abril. Por si fuera poco, el país demostró tener un buen manejo de la crisis, pues redujo la importación de carne de res en 8.8 por ciento.

El valor productivo de México se destaca por una industria agroalimentaria fuerte y con calidad, a pesar de que su producción es heterogénea y en su mayoría poco tecnificada, pues 70% de las unidades productivas en el territorio son menores a cinco hectáreas (National Geographic, 2016). La producción se caracteriza por la diversidad de técnicas agrícolas y una gran variedad de productos, que se cosechan en el nivel local, regional y nacional. El aporte cultural de la agricultura mexicana ha puesto en alto el nombre del país ante el mundo que reconoce al recetario culinario nacional, como patrimonio inmaterial de la humanidad.

Para potenciar el auge agroalimentario nacional y contribuir a la seguridad alimentaria de su población, no sólo se requiere buena tierra, sino que también es fundamental el desarrollo técnico y científico para lograr cultivos sustentables y la protección de los recursos naturales y humanos. La historia no sólo ha demostrado que la

agricultura se dominó a la perfección; también, nos enseña que debemos transformar el alimento para darle más vida de anaquel, comercializar productos saludables con valor agregado y apoyar la transformación de materias primas para un mejor aprovechamiento de los avances científicos y tecnológicos.

La labor para garantizar un producto con calidad no nos exime de mantener la guardia arriba, pues ningún país está exento de sufrir una nueva pandemia. Hoy más que nunca, se debe redoblar esfuerzos para mantener la inocuidad de los productos y la salud del personal dedicado a la producción, recolección, transporte, empaque y comercialización de alimentos. Hoy más que en ningún otro momento debemos voltear al campo mexicano para reforzarlo, apoyarlo y de esa manera asegurar nuestra soberanía alimentaria, nuestra riqueza productiva y las variedades que hemos ofrendado al mundo.

Por mar y tierra, México es un referente de calidad de vegetales, animales y hongos; guarda tesoros endémicos y otros más reconocidos con indicación geográfica. En su próxima visita a cualquier estado del país, notará que a pie de carretera se desarrolla el campo y con él las personas que dedican su vida para que podamos disfrutar una helada botella de vino blanco de Baja California; una dulce guayaba rosada de Aguascalientes; una revitalizante taza de café de Chiapas, Oaxaca o Veracruz o una deliciosa parrillada con cortes de rib-eye de los ranchos de Sonora, acompañada de un guacamole con aguacates de Michoacán. Disfrute sus alimentos y consuma consciente de que cada producto que compra lleva un esfuerzo dedicado no sólo a alimentarnos, sino también a satisfacer nuestros paladares.

Referencias

- Becerril D. y Walljasper C. (2020). Las sandías se pudrirán: confusión sobre visas EEUU en México impide ingreso de trabajadores agrícolas. Monterrey/Chicago. Recuperado de: <<https://lta.reuters.com/articulo/salud-coronavirus-produccion-idLTAKBN21H2V8>>
- Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (2020) Comercio Exterior Pecuario Enero-Abril 2020, México. Recuperado de: <<https://gcma.com.mx/reportes/comercio-exterior/pecuario/>>
- Morales R. (2020) Exportaciones mexicanas cayeron 1.6% en marzo por la pandemia del Covid 19, México. Recuperado de: <<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Exportaciones-mexicanas-cayeron-1.6-en-marzo-afectadas-por-la-pandemia-del-Covid-19-20200428-0033.html>>
- National Geographic (Diciembre, 2016). En busca del México sin hambre. *National Geographic en español*. México potencia alimentaria. Edición especial: Editorial Televisa.
- Programa Mundial de Alimentos (2019). Informe Mundial sobre las crisis alimentarias: el hambre aguda sigue afectando a más de 100 millones de personas. Bruselas. Recuperado de: <<https://es.wfp.org/noticias/informe-mundial-sobre-las-crisis-alimentarias-el-hambre-aguda-sigue-afectando-mas-de-100>>

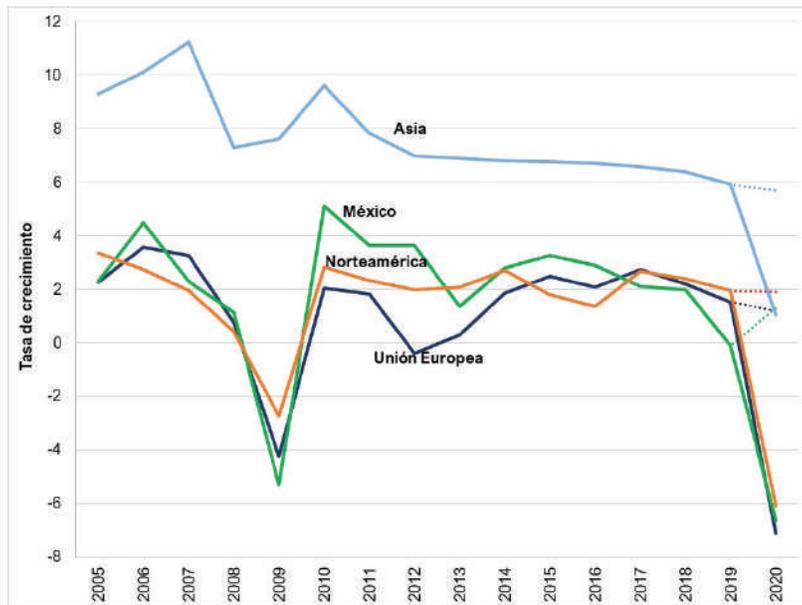
Julio César Olvera Hernández

Diplomado en Gestión del Conocimiento
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
julio.olverah@gmail.com

La producción de bienes y servicios

En los últimos diez años, la economía mundial había crecido alrededor de 3.5% en promedio anual. La locomotora principal de la economía del mundo la conformaron los países desarrollados y emergentes de Asia, entre otros, China, Japón, Hong Kong, Singapur, Taiwán, República de Corea. Bastaría con mencionar que China entre 1990 y 2007 creció por arriba de 10% y en 2019 6 % (véase Gráfica 1) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019).

Gráfica 1. Tasa de crecimiento del PIB por regiones y México, 2005-2020



Fuente: Elaboración propia con datos del World Economic Outlook, FMI.

Sin embargo, no todo era miel sobre hojuelas. Desde 2018, diversos organismos internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial, comenzaron a prever una desaceleración paulatina de la actividad económica para los siguientes años. Los organismos internacionales identificaron elevados niveles de incertidumbre ocasionados, primordialmente, por la desaceleración de la economía china, la carga de la deuda en torno a 225% del PIB global (World Economic Forum, 2020), los controvertidos anuncios del Brexit por parte de Reino Unido (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019). La guerra comercial entre Estados Unidos y China, iniciada en 2017, y su consecuente implantación de aranceles al comercio exterior, orilló a otros países y bloques económicos a tomar medidas en el asunto. Muestra de ello fue la imposición de aranceles a las impor-

taciones provenientes de la Unión Europea. A estos fenómenos, debe agregarse el aumento de la volatilidad en los mercados financieros, la tendencia decreciente del precio del petróleo –por debajo de 20 dólares–, el agravamiento de la desigualdad, el cambio climático e incluso el alza de las preocupaciones por el fraude de datos y los ataques cibernéticos (World Economic Forum, 2020).

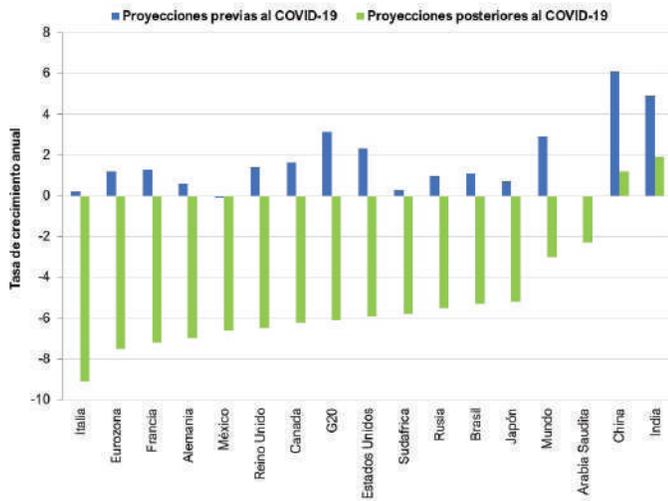
Los pronósticos de crecimiento económico para el cierre de 2020 eran halagüeños. El FMI (2019) esperaba un crecimiento mundial de 2.9%, halado por Asia y África y con menores tasas de crecimiento por parte de América (2%) y la zona euro (1%). Sin embargo, el virus se propagó como fuego en papel ante un mundo globalizado, y el 11 de marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo reconoció como pandemia global y los pronósticos viraron diametralmente.

Ante las medidas higiénicas que requerían el cese de diversas actividades económicas, se transmutaron las previsiones de desaceleración a recesión económica. Ahora el mundo podría decrecer en -3%. Salvo China e India, de las que se espera un crecimiento económico alrededor de 2%; los demás países del orbe registrarán crisis de gran alcance. Se estima que Europa incluso podría caer por debajo de -8% (véase Gráfica 2) (Fondo Monetario Internacional, 2020) (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2020). El mundo globalizado se detuvo y en el comercio exterior se esperan caídas que superen los dos dígitos.



Foto de zydeaosika en Pexels.

Gráfica 2. Tasa de crecimiento del PIB para 2020 antes y después de la pandemia del COVID-19 en países, regiones y grupos seleccionados



Fuente: Elaboración propia con proyecciones del FMI, Banco Mundial y OCDE.

Por su parte, la economía mexicana que había observado crecimiento económico del orden de 2% después de la crisis hipotecaria de 2008, un año después se despegó de la tendencia de la economía estadounidense y entró en recesión económica con un decrecimiento de -0.1 por ciento.

De las variables que componen el PIB, el Inegi reportó que durante el último trimestre de 2019 el consumo privado apenas creció; en contraste, el consumo del gobierno decreció, ante las medidas aplicadas de austeridad republicana. No obstante, la mayor caída se observó en la inversión privada (-5%) y en la pública (-11%). Cabe señalar que la inversión ha decrecido sistemáticamente desde agosto de 2018, por lo que ha acumulado una caída de 34% desde hace 19 meses. Obviamente, el sector externo no salió bien librado, pues ante las guerras comerciales en el mundo y el incremento de los aranceles a ciertas importaciones mexicanas en Estados Unidos la actividad económica relacionada con el sector externo se desaceleró; específicamente, las importaciones cayeron en mayor medida que las exportaciones como un efecto de la debilidad de la economía nacional, pues si el ingreso mexicano no aumenta tampoco se elevan las compras al sector externo.

De forma general, el paro de la actividad del sector industrial significó pérdidas cuantiosas en el nivel nacional

De forma menos agregada, las actividades secundarias también acusaron debilidades, pues en 2019 cayeron en 1%. De sus componentes sobresalen las industrias manufactureras y el sector construcción. Este último, en marzo de 2020, redujo su actividad en 8%, lo que es muy serio porque aporta casi un peso de cada 10 que se producen en el país y se relaciona con casi 80% del total de las ramas productivas. Mediante la matriz insumo producto del Inegi se estima que una reducción de 8% en la construcción implica una caída de -1% en el PIB total, una reducción de -1% en el total de las remuneraciones de asalariados y la pérdida de medio millón de puestos de trabajo.

Los datos de mayor consternación se registraron en los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas cuya tasa de crecimiento entre marzo de 2020 y marzo del año anterior cayó en 26%, lo que ubicó su índice en niveles que no se observaban desde hace 24 años.

Al cierre de 2019, el FMI (2019) y la OCDE (2019) preveían un crecimiento de la economía de México de 1.3%, aproximadamente. Sin embargo, con el suceso biológico los pronósticos de los organismos financieros internacionales, bancos e instituciones del sector público cambiaron radicalmente al anunciar un panorama de decrecimiento del PIB; por ejemplo, Credit Suisse, -9.6% (Forbes, Forbes Staff, 2020); Scotiabank, -8.4% (2020); Bank of America, -8% (Bloomberg, 2020); Banorte, -8 (2020); Banxico, -7.3% (2020); JP Morgan, -7% (Reuters, 2020); BBVA, entre -7 y -12% (2020); Moodys, -7% (Forbes, 2020) y, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de -3.9 a 0.1% por ciento (2019).

Como referencia considere que en la crisis de diciembre de 1994 el índice global de actividad económica (IGAE) registró 12 meses con decrecimiento y un retraso de 25 meses para recuperar el nivel previo del denominado error de diciembre. En la crisis subprime, el IGAE identificó 14 meses con crecimiento negativo y se requirieron

32 meses para alcanzar el nivel previo a la crisis hipotecaria. La crisis de 1994 fue de carácter interno y la de 2008 de carácter externo. La crisis del coronavirus tiene ambas características y la recuperación será más prolongada.



Foto de Markus Spiske en Pexels.

El estado del desempleo

El mundo en general había mostrado un proceso moderado de reducción en sus niveles de desempleo desde 2010. Esto a consecuencia de las políticas fiscales expansivas y políticas monetarias acomodaticias de las medidas adoptadas para salir de la crisis de 2008 que promovieron el crecimiento de las economías (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

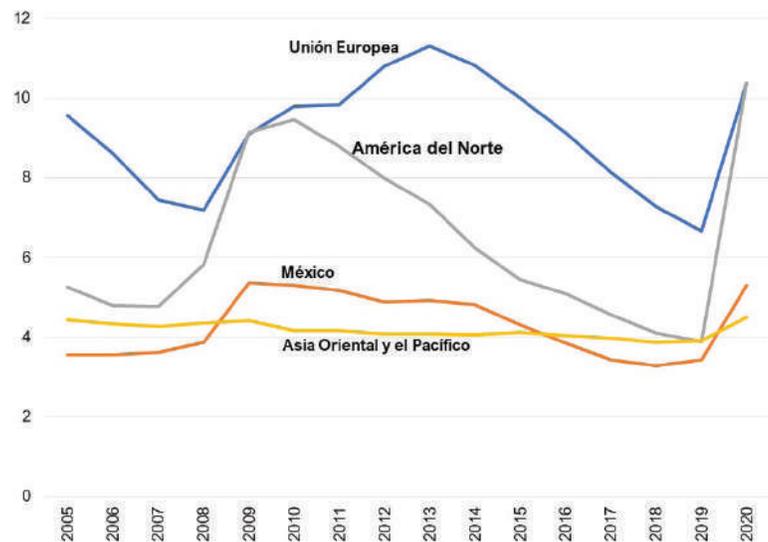
Antes de la aparición del COVID-19, el FMI (2019) preveía para el 2020 una relativa permanencia en las tasas de desempleo en el mundo de alrededor de 5%; sin embargo, en el mes de abril (2020) viró a un aumento significativo en la tasa de desempleo explicado evidentemente por la pandemia, que ha llevado a los gobiernos de los países a tomar medidas para detener la producción manufacturera, la construcción, el comercio, el turismo, entre otras actividades. La región de América del Norte destaca porque su tasa de desempleo podría agravarse al pasar de 3.8 a 10.4%. En la Unión Europea, la tasa de desempleo podría ascender de 6.6 a 10.4%, sobre todo por la presión en

Italia, España y Francia. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020) estima que los desempleados en el mundo aumentarán en 2.5 millones de personas.

La tasa de desempleo en México había tenido una tendencia decreciente en los años recientes, alrededor de 3% (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019), hasta que repuntó en 2019 por la recesión económica del país. Una tasa que, comparada con los niveles de desempleo en Europa, se ve reducida; pero se explica sobre todo por la economía informal que equivale a 22.5% del PIB y contiene a 57% de la ocupación laboral, lo que se refleja en endebles remuneraciones y baja calidad de los empleos. Esta población será la más afectada con la crisis, a tal grado que se espera un aumento de 9 millones de pobres, según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval).

Antes de esta pandemia, la OIT había estimado que México en 2020 tendría una tasa de desempleo de 3.4%. Sin embargo, ante la vertiginosa propagación de la enfermedad, a partir de marzo el gobierno estableció un alto total en actividades que fueron consideradas de riesgo de contagio, lo que obligó a trabajadores tanto formales como informales a permanecer inactivos. Esto llevó a la OIT a pronosticar la tasa de desempleo en 3.7 por ciento (2020).

Gráfica 3. Tasa de desempleo por regiones y México, 2009-2020



Nota: En las estimaciones por regiones para 2020 se utilizó a Estados Unidos como país representativo de América del Norte; Francia para la Unión Europea y Corea del Sur para Asia Oriental y el Pacífico.

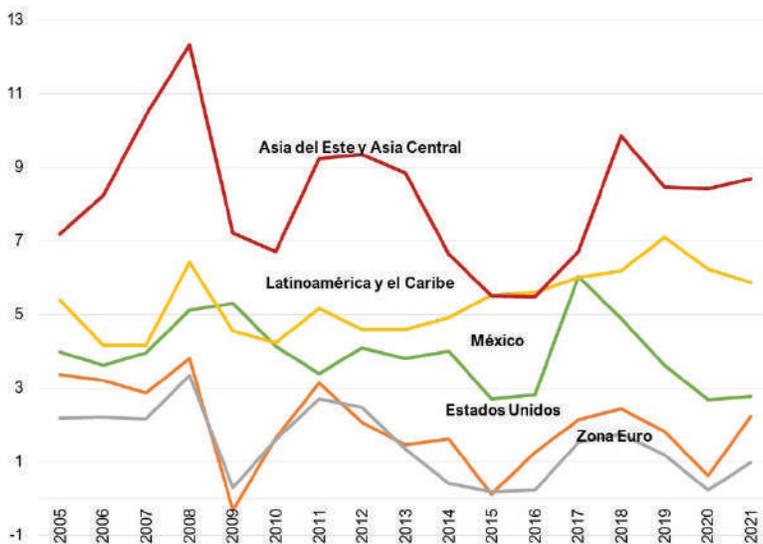
Fuente: Elaboración propia con base en OCDE Data y Fondo Monetario Internacional.

El alza de los precios: la inflación

En general, el mundo no acusa presiones inflacionarias. Si bien la inflación en las economías avanzadas repuntó en 2019, alentada por los precios de la energía, las tasas de inflación son menores a sus metas inflacionarias y con la inflación subyacente controlada (Banco de México, 2020). En 2019, la inflación en Estados Unidos fue de 2.3%; en la zona del euro se ubicó en 1.3% (Banco de México, 2020), y en las economías emergentes se situó por debajo de las metas de sus bancos centrales, salvo Argentina y Venezuela con tasas de inflación de 57% y 9,585%, respectivamente (Fondo Monetario Internacional, 2019).

Hoy en día, el FMI (2020) prevé para 2020 que la inflación disminuirá, pero será positiva, lo que significa que este año no se registrará deflación. Estados Unidos y la zona euro tendrán una tasa de inflación menor a 1%, y Latinoamérica rondará el 6 por ciento.

Gráfica 4. Tasa de inflación anual por regiones y México, 2005-2021



Fuente: Elaboración propia con datos del FMI.

Desde la década de 1970, en México se ha combatido la inflación. Sin embargo, desde 2008, cuando el Banco de México adoptó a la tasa de interés como objetivo intermedio en la conducción de la política monetaria, ha cumplido su meta de inflación de 3% más o menos un punto porcentual en la mitad de los 148 meses transcurridos; sin embargo, desde junio de 2019 ha cumplido a cabalidad su meta, a pesar de las variaciones en los precios agropecuarios y energéticos, por lo que la conducción de la política monetaria generalmente es bien calificada.

En México, para 2020 se estimaba, antes del COVID-19, una inflación de alrededor de 3.5% (Banco de México, 2019). Incluso los principales factores que preocupaban a los especialistas para obstaculizar el crecimiento económico de México eran la gobernanza y las condiciones económicas internas como inseguridad pública y la incertidumbre política, y, en menor medida, la plataforma de producción petrolera (Banco de México, 2020). Con la expansión del coronavirus, en el mes de abril de 2020 las expectativas de inflación esperaban que se redujera la inflación a 3 por ciento (Banco de México, 2020).

Conclusiones

Previo a la aparición del COVID-19, el mundo esperaba crecer 2.9%, con una tasa de desempleo de 5% e inflación de 3.5%; cinco meses después, en la economía mundial se pronosticaban valores de -3%, 7.2% y 3%, respectivamente. México no es distinto: se esperaba un crecimiento de la economía de 1.3%, desempleo de 3.4% e inflación de 3.5%; ahora las estimaciones son de -8%, 5.3% y 3%, respectivamente.

El mundo que se avizoraba en diciembre de 2019 era completamente diferente al que estamos viviendo. La pandemia de COVID-19 marcará un antes y un después; las medidas que han llevado al cese de actividades económicas no prioritarias están afectando a la economía, tanto por el lado de la demanda agregada como por el de la oferta agregada, lo que reforzará la profundidad y duración de la crisis económica. En la crisis interna de 1994, y en la de origen externo en 2008, la economía mexicana se tardó 25 y 32 meses, respectivamente, para recuperar los niveles previos a estas debacles económicas; sin embargo, ahora la situación proviene de ambas fuentes, por lo que los efectos serán de mayor alcance.

La presente crisis es de salud y económica; serán años difíciles, pero al final la humanidad volverá a salir adelante de otra pandemia, pero ahora con una economía muy dañada. La inversión (construcción residencial y no residencial y la compra de maquinaria y equipo) acumula 19 meses con decrecimiento y esta variable es determinante en el crecimiento económico, pues constituye la estructura física de las empresas productoras de bienes y servicios y un detonante de la productividad con mejores salarios.

El gobierno debe cumplir su papel de protector de los que menos tienen, por lo que debería ocupar los recursos que obtiene de los contribuyentes transfiriéndolos a las familias de menores ingresos y a las empresas pequeñas y medianas que aportan 50% del PIB y contratan a 70% del empleo en México. Lo anterior no es inventar el hilo negro. Estados Unidos dará beneficios fiscales de 11% de su PIB; Alemania el 5%, China el 2.5% y México ni siquiera el 1%. Además, se debe mejorar el sistema de salud pública siguiendo el ejemplo alemán. También se debe reconocer la aportación de la ciencia en la solución a los problemas nacionales, así como el papel de la educación en la formación de personas que generen sus propios ingresos y no estén sólo a expensas de las transferencias gubernamentales.

Referencias

- Banco de México (2019). Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: diciembre 2019. Ciudad de México: Banco de México.
- Banco de México (2020). Encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: abril 2020. Ciudad de México: Banco de México.
- Banco de México (2020). Informe Trimestral. Octubre-Diciembre 2019. Ciudad de México: Banco de México.
- Banorte. (29 de mayo 2020). Economic Research. Recuperado de: <https://www.banorte.com/cms/casadebolsabanorteixe/analisyestrategia/analiseconomico/mexico/20200529_Ahead_of_the_Curve.pdf>
- BBVA (21 de mayo 2020). BBVA research. Recuperado de: <<https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/mexico-escenarios-de-los-efectos-en-la-pobreza-a-consecuencia-de-la-crisis-por-covid-19/>>
- Bloomberg (2 de abril 2020). Bloomberg. Recuperado de: <<https://www.bloomberg.com/>>
- Fondo Monetario Internacional (2019). *Perspectivas Económicas. Las Américas*. EU: FMI.
- Fondo Monetario Internacional. (2019). World Economic Outlook, October 2019: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers. FMI World Economic Outlook.
- Fondo Monetario Internacional (2020). World Economic Outlook. EU: FMI.
- Fondo Monetario Internacional (2020). World Economic Outlook: Chapter 1 The Great Lockdown. FMI World Economic Outlook.
- Forbes. (4 de mayo 2020). Forbes México. Recuperado de: <<https://www.forbes.com.mx/economia-caida-economia-mexicana-sera-de-7-en-2020-no-de-3-7-moodys/>>
- Forbes (30 de abril de 2020). Forbes Staff. Recuperado de: <<https://www.forbes.com.mx/economia-pib-mexico-tendra-peor-caida-1932-credit-suisse/>>
- Organización Internacional del Trabajo (2020). Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: tendencias 2020. Organización Internacional del Trabajo.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (noviembre 2019). *OECD Economic Outlook, Volume 2019 Issue 2*. OECD Economic Outlook, 2019(106).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2 de marzo 2020). Economic Outlook, Interim Report March 2020. OECD World Economic Outlook.
- Reuters (26 de marzo 2020). Reuters Financials. Recuperado de: <<https://www.reuters.com/article/mexico-economy-jpmorgan/jp-morgan-says-mexicos-economy-to-shrink-35-5-in-second-quarter-idUSL1N2BK04B>>
- Scotiabank (27 de abril 2020). Informe trimestral del Banco de México, 20201T. Recuperado de: <<https://scotiabankfiles.azureedge.net/scotia-bank-mexico/spanish/pdf/acerca-de/economia-y-finanzas/analisis-economico-y-politico/guiaeconomica/2020/banxico1t20.pdf?t=1590793044783>>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2019). *Criterios Generales de Política Económica*. Ciudad de México: Gobierno de México.
- World Economic Forum (2020). The global risk. Report 2020. Switzerland: World Economic Forum.

Dr. Miguel Cervantes Jiménez
Facultad de Economía, UNAM
miguelc@economia.unam.mx

Restaurar las cadenas de valor de manera saludable

Mario Alberto Mendoza Castro

Los siguientes meses implicarán un desafío para el grueso de las empresas mexicanas. Las medidas de prevención de la salud desde el interior de aquellas que puedan hacerlo es una medida prudente y factible. Aquí se presenta un análisis al respecto.

Ante la vertiginosa, emergente y aparentemente insalvable situación en la que se encuentra México, es necesario que todos los ciudadanos tomemos acciones, si verdaderamente amamos a este gran país. Tenemos que darnos cuenta de que no hacer caso de las indicaciones y la apatía ante diversas situaciones de riesgo, que ha vivido la nación, nos ha colocado en una condición desfavorable. Al respecto, a partir de diversos modelos, como el de la Universidad Libre de Berlín y el de Youyang Gu, se pronostica 97 mil decesos para el 1 de septiembre en México (Rojas, 2020).

México se caracteriza por ser un país que lo tiene todo: recursos naturales, recursos tecnológicos y su gente, como principal fuerza. Los mexicanos nos hemos caracterizado siempre por saber cómo avanzar entre las dificultades, y vaya que las hemos tenido a través de los años. No obstante, de todas hemos salido fortalecidos y triunfantes, principalmente por la solidaridad con el otro, con quien sufre, con quien necesita nuestra ayuda. Hoy, al igual que en otras adversidades, es tiempo de unirnos y trabajar por rescatar a nuestra nación.

Restaurar las cadenas de valor

El periodo más grave de la pandemia que ha asolado al mundo entero, con costos humanos que pueden parecer desastrosos, muestra que Brasil, hasta el 29 de junio, tenía 1 millón 340 mil casos confirmados y más de 57 mil fallecimientos, mientras que en el otro extremo del continente americano la pandemia en Estados Unidos registraba 2 millones 564 mil casos confirmados y más de 126 mil fallecidos, que representaban 25% del total mundial.

En el caso de México, el problema se ha agravado por distintas razones: falta de pruebas diagnósticas y estimaciones correctas; la confiabilidad en los datos, pero también por no atender las medidas establecidas y, en algunos casos, hasta por la irresponsabilidad de los jóvenes quienes no se consideran vulnerables. Sin embargo, en la mayoría de los casos el problema ha surgido porque las personas tienen que salir a trabajar pues viven al día. Asimismo, las empresas no pueden continuar cerradas.

Los problemas económicos, sociales y políticos, internos y externos, han sido enormes, pero deben superarse. Resalta el de las cadenas de valor de diversos sectores de México que están rotas por diversos motivos y circunstancias. Tenemos, por ejemplo, en ciernes la puesta en vigor del T-MEC, mientras que otros muchos tratados y acuerdos internacionales siguen vigentes. Por su parte, el sector productivo se encuentra parcial o totalmente detenido –a excepción del sector de la salud– con un enorme costo económico y social.



Foto de Artem Beliaikin en Pexels.

En este contexto, es menester restaurar aquellas cadenas de valor que puedan continuar con insumos nacionales, entre otras, la agroindustrial que debe abastecernos de alimentos. Entiendo que muchas de ellas tienen integradas materias primas de origen extranjero, principalmente por dos factores: costo y calidad. El uso de materiales “hechos en casa” podría incrementar sus costos, pero qué es peor: ¿ganar poco o permanecer cerrados por tiempo indefinido, con el incremento de costos, depreciación de materiales, alcance de fechas de caducidad, etc.? Esto abre la oportunidad para la integración nacional, que incluso se planteaba como una necesidad en la industria de autopartes.

Cada uno de los sectores productivos de México conoce sus costos de operación para continuar con la manutención de su plantilla laboral, además de cumplir con sus compromisos comerciales. Las materias primas –ancestral problema de las empresas– se puede superar con un pacto en el nivel nacional entre los diversos sectores interesados, y hago hincapié en que esto sería un esfuerzo entre todos los empresarios y ciudadanos de la nación.

Respaldar a las empresas con equipos de supervisores médicos

Ante la emergencia de salud, la batalla se está librando en básicamente dos frentes en nuestro país. El primero de ellos, y desafortunadamente el más débil por el momento, es el de los servicios médicos ahora en vías de reestructuración, desabastecidos, en transición y con una carga de errores y carencias que vienen de muchos años atrás. El segundo es en los hogares, bombardeados por una gran cantidad de información, y principalmente desinformación, que crea tanta ambigüedad que la toma de decisiones se torna muy difícil.

Las organizaciones con fines de lucro, gubernamentales y sociales, deben imperiosamente continuar funcionando, pues son esenciales para México, aunque todas siguen sencillamente el modelo *input-processing-output*. Estamos ante una guerra, pero no contra el organismo que nos está afectando, sino contra las viejas prácticas que son las que nos han debilitado progresivamente a lo largo de nuestra historia, principalmente la corrupción. Hay que luchar por mantener nuestro país en marcha, a pesar de la contingencia biológica.

En México, existe suficiente personal médico y paramédico como para hacerle frente a este problema. No obstante, requiere prepararse para contingencias de esta naturaleza y dotarlos de los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones, así como las condiciones laborales que les garanticen poder realizarlas adecuadamente. Muchas empresas cuentan con servicios médicos en su interior, pero en su mayoría están anquilosados por la rutina. Ahora es cuando esos servicios deben de cambiar y adecuarse a las nuevas exigencias tanto en la administración como en la procuración del servicio.

¿Cómo afrontar este frente de batalla? Con la propuesta a los empresarios de un sistema formado por células que lo incluyan a él, a los servicios de salud en las empresas y al personal. La dualidad empresario-trabajador ha funcionado desde hace tiempo de una forma que favorece al proceso productivo de la organización. Aquí es donde los servicios de salud en las empresas (incluyendo médicos y brigadas con las que cuenta) juegan un papel muy importante.

El empresario proporciona, el personal actúa, ejecuta y produce; el médico y brigadas educan supervisan y corrigen sobre la marcha aquellas prácticas de los otros dos que desfavorezcan y puedan alterar la buena salud de la organización.

Los médicos ya tenemos un panorama mejor después de cinco meses de enfrentar al agente patógeno que nos aqueja (14 días aproximadamente, periodo en el que aparece y más o menos una semana en lo que se resuelve); conocimiento que bien empleado garantizaría la continuidad de las operaciones empresariales *in situ*, siempre y cuando el servicio médico de la empresa autorice y supervise dichos procesos. De esta forma, el personal continuaría laborando ante su exposición potencial mientras se mantenga asintomático constantemente, y a partir de la siguiente directiva: *si el trabajador se enferma durante el*



Imagen de: Foto de Personas creado por senivpetro - www.freepik.es

La prevención y evaluación de la salud en el interior de las organizaciones puede ejecutarse de una forma sistemática

día debe ser enviado a su casa de inmediato. Limpieza inmediata y desinfección de las superficies en su área laboral.

Ante esto, la célula deberá prever que un porcentaje de los integrantes enfermará inevitablemente, en particular aquellos que tienen algún factor que incrementa el riesgo. Así, hay que determinar los cambios necesarios para evitar en lo posible que el proceso productivo de emergencia se detenga. La serie de pasos a seguir incluye:

- Evaluación previa. Control de temperatura antes de ingresar al establecimiento y evaluación de los síntomas del personal antes del inicio de la jornada.
- Organización y capacitación. Comunicar y capacitar al personal acerca de la modalidad emergente de trabajo, haciendo hincapié las veces que sean necesarias sobre las medidas de seguridad a observar para protección de su salud.
- Monitoreo regular. Empoderar a los empleados mediante la capacitación sobre los síntomas y signos producto de la infección por el agente patógeno para que coadyuven ellos mismos en su control bajo la supervisión del programa de salud ocupacional de la empresa.
- Equipo de protección personal. Capacitar y supervisar al personal para que porte el equipo de protección personal suministrado por el patrón en todo momento en el lugar de trabajo.
- Distancia social. Promover el distanciamiento social de 1.5 a 2 metros, siempre y cuando lo permitan las tareas a realizar y las dimensiones del lugar de trabajo.
- Limpieza y desinfección de las áreas de trabajo. Capacitar al personal de limpieza y mantenimiento sobre la importancia de la limpieza y desinfección, así como de su cuidado personal para regular todas las áreas de trabajo de la empresa incluidas oficinas, baños, áreas comunes, y equipos en general de uso compartido.

Figura 1. Actividad de los Servicios de Salud en las Empresas (CDC, 2020).



Fuente: Modificado de National Center for Immunization and Respiratory Diseases, División de Enfermedades Virales (2020).

Los servicios de salud de las empresas constituidos por los médicos y las diferentes brigadas deberán supervisar en todo momento cada uno de los procesos que se desarrollan en la organización, con el fin de instar al personal a que observe las medidas implementadas para su salvaguarda. Asimismo, promover entre el personal, constituido en su inmensa mayoría por jefes de familia, a que repliquen en sus hogares las medidas instauradas en la empresa.

Al final de cada jornada, se sugiere que los representantes de la célula sesionen a fin de recopilar información sobre las personas que estuvieron en contacto con algún empleado enfermo durante el tiempo que presentó síntomas y 2 días previos a la aparición de estos; se debe considerar expuestas a todas aquellas personas que estuvieron a una distancia de hasta 2 metros del trabajador en cuestión. Dicha información y la obtenida de las observaciones proporcionadas por las diferentes brigadas, se utilizará para prever las acciones del día siguiente.

En un análisis realizado por Salas y Zafra (2020), se documentó y estudió minuciosamente tres brotes (restaurante, oficinas y transporte público) en los que se produjeron múltiples contagios de COVID-19. Estos casos

fueron de utilidad para que las autoridades de salud pudieran identificar con certeza lo ocurrido en cada uno de los tres escenarios. Las lecciones aprendidas acerca de los factores de riesgo observados, para la recuperación de la normalidad en áreas de aglomeración humana, fueron: la distancia física es la más eficaz, pues limita la interacción entre personas tanto en el trabajo (oficina) como entre los consumidores (restaurante); otros elementos son la ventilación natural y no pasar largo tiempo en lugares cerrados, lo que refuerza la necesidad de combinar, en los casos que sea posible, el trabajo presencial y a distancia, lo que implica dotar de los recursos y la preparación necesaria al personal; la menos eficaz fueron las medidas de protección personal, como el uso de cubrebocas obligatorio. La Figura 2 resume los hallazgos obtenidos en el estudio que se basó en varios documentos emitidos por diversas instituciones de medicina preventiva en el nivel mundial, así como por la Organización Internacional del Trabajo (Bueno, 2020).

Poner a trabajar a la nación

Los servicios de salud antes señalados generalmente se encuentran en las grandes empresas que tienen plantillas de personal superiores a las 250 personas. Pero ¿qué sucede en las medianas, pequeñas y en las microempresas (Mipyme)? Estas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes para integrar servicios de salud de tal magnitud. La respuesta es que las grandes ayuden a las pequeñas; además, el país cuenta con médicos que fueron capacitados desde la década de 1980 por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y ahora tienen experiencia acumulada.

Figura 2. Resolución de los contagios en aglomeraciones



Fuentes: Centro de Control y Prevención de Enfermedades de EE. UU., Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de Guangzhou y Hangzhou, Centro Johns Hopkins para la Seguridad de la Salud, IDAEA-CSIC, Centro Europeo para la Prevención y Control de Enfermedades, Laboratorio Internacional de Calidad del Aire y Salud (OMS, Queensland), Gobierno de Corea.

Puede decirse que el sector prioritario en estos momentos son las Mipyme, por su tamaño e impacto en la economía nacional

Actualmente, basta con invocar a la Federación Nacional de Salud en el Trabajo, A.C. (FeNaSTAC), entre otras instancias, para configurar diversos equipos de trabajo para apoyar a las empresas en diversas plazas del país. Como se mencionó antes, se tiene que abrir otro frente de batalla para apoyar al intrahospitalario, porque la realidad es que no podemos quedarnos en casa indefinidamente.

Estos equipos de trabajo podrán respaldar a las Mipyme, que son el grueso de la economía de México. De acuerdo con la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce) 2018 (Inegi, 2018), los siguientes resultados ilustran lo que aquí se dice.

- En 2018, las microempresas sumaban un total de 4 millones 057 mil 719, con una participación en el mercado equivalente al 97.3 por ciento.
- Las Pyme formaban un total de 111 mil 958, con una participación de 2.7% en el mercado.
- En total había 4 millones 169 mil 677 organizaciones entre micro, pequeñas y medianas empresas clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios privados no financieros.
- 95.4% de las empresas declaró que no participaba en cadenas globales de valor lo que representó un enorme reto para efectuar alianzas y acuerdos entre los diferentes actores económicos del país.
- 70% de las Mipyme no imparte capacitación; sólo 25% de ellas solucionó los problemas que se presentaron en el proceso productivo y además empen-

dió acciones para evitar que sucedieran nuevamente; 66.5% de las microempresas no monitorea indicadores claves del desempeño.

Estos problemas, entre otros, ya existían y de no cambiar serán un elemento que lleve a la selección natural y sólo sobrevivirán aquellas empresas que estén dispuestas a adaptarse a la nueva normalidad. En este contexto, y al considerar la situación que se avecina, no se ve un panorama alentador para estas empresas, por lo que es urgente que se preparen, se vinculen a cadenas de valores de manera saludable para que puedan sobrevivir, reactiven su producción y se responsabilicen de su plantilla laboral.

Urge reiniciar la actividad productiva de nuestro país, de ahí la necesidad de crear alianzas y convenios. Como se mencionó antes, estamos entre la siniestra presencia del agente pandémico y la urgencia de planear y organizar para dirigir a las empresas al aumento de la productividad. Es fundamental enfrentar estos retos para superar el COVID-19 con un regreso ordenado a las actividades, pues nadie garantiza que no surja otro brote antes de reunir las condiciones necesarias para volver.

El mundo entero y en particular la nación mexicana está sufriendo uno de los peores momentos de su historia, pues de continuar las cosas como están y, peor aún, como se vislumbran, si no nos mata la enfermedad lo hará seguramente el hambre.

Estamos ante una oportunidad de enfrentar este enorme reto con unidad y disciplina. El mundo está detenido y requerirá de insumos forzosamente, por lo que abrirá una enorme posibilidad de incursionar en nuevos mercados y fortalecer los ya existentes, siempre y cuando seamos prudentes con la restauración de las cadenas de valor en la industria, en la agricultura, en la logística general y en todos los eslabones de la producción.

Referencias

- Bueno, C. (26 de mayo de 2020). #NoContagiamosAlEmpleo - Herramienta de 10 pasos para un retorno al trabajo seguro y saludable en tiempos de COVID-19. Organización Internacional del Trabajo Recuperado de: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_745842.pdf>
- Centers for Disease Control and Prevention (8 de Abril de 2020). Enfermedad del coronavirus 2019 (COVID-19) - Escuelas, lugares de trabajo y espacios comunitarios. CDC - Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades - CDC 24/7. Recuperado de: <<https://espanol.cdc.gov/enes/coronavirus/2019-ncov/community/criticalworkers/implementing-safety-practices.html>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Secretaría de Economía - Prensa. Gobierno de México. Recuperado de: <<https://www.gob.mx/se/prensa/inegi-presenta-resultados-de-la-encuesta-nacional-sobre-productividad-y-competitividad-de-las-mipymes-en-proce-2018-215878>>
- Johns Hopkins (9 de junio de 2020). Coronavirus Resource Center. Recuperado de: <<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>>
- Martínez, L. (3 de septiembre de 2019). Presenta INEGI radiografía de MiPyMe. Recuperado de: <<https://www.liderempresarial.com/presenta-inegi-radiografia-de-mipymes-en-mexico/>>
- National Center for Immunization and Respiratory Diseases, División de Enfermedades Virales (2020). Implementar prácticas de seguridad para trabajadores de infraestructuras críticas que pueden haber estado expuestos a una persona con COVID-19 presunto o confirmado - Guía provisional. Recuperado de: <<https://espanol.cdc.gov/enes/coronavirus/2019ncov/community/critical-workers/implementing-safety-practices.html>>
- Rojas, R. (1 de junio de 2020). Proyectan para México 25 mil muertos al 20 de junio. El Universal. Recuperado de: <<https://www.eluniversal.com.mx/ciencia-y-salud/coronavirus-proyectan-para-mexico-25-mil-muertos-al-20-de-junio>>
- Salas, J. & Zafra, M. (8 de junio de 2020). La crisis del coronavirus. Radiografía de tres brotes: así se contagiaron y así podemos evitarlo. *El País*. Recuperado de <<https://elpais.com/ciencia/2020-06-06/radiografia-de-tres-brotes-asi-se-contagiaron-y-asi-podemos-evitarlo.html>>

Mtro. Mario Alberto Mendoza Castro

Maestría en Sistemas de Salud

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

drmariomendoza@me.com

Crédito y factoraje: Una propuesta para dar liquidez a las Pyme

*Guillermo Pérez Elizundia
José Alfredo Delgado Guzmán*

La reincorporación a la actividad económica de las Pyme exige condiciones saludables que beneficien su desarrollo. Las propuestas de acciones concretas, fincadas en el crédito y el factoraje, son fundamentales para enfrentar esta nueva realidad con paso seguro.

El COVID-19 está desacelerando la economía global. En cuestión de semanas, la enfermedad altamente contagiosa ha llevado al mundo al borde de una recesión más severa que la provocada por la crisis financiera de 2008. La profundidad y la duración de la recesión dependerá, entre otros factores, de la condición de propagación del virus, las respuestas de salud pública y las intervenciones económicas. La Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2020) estimó una disminución de hasta dos puntos porcentuales del PIB por cada mes que continúen las medidas estrictas de contención.

La contingencia sanitaria impacta económicamente a las Pyme

En México, los efectos de la crisis no tardaron en sentirse; entre otros, los derivados de la venta global de acciones en los mercados financieros y la disminución del precio del petróleo. De acuerdo con el International Monetary Fund (IMF, 2020), desde el 20 de febrero, los mercados de bonos del gobierno local vieron salidas de capital extranjero de alrededor de 8 mil millones de dólares (0.7% del PIB de 2018); el diferencial crediticio a diez años se amplió de 132 a 365 BPS¹ para el soberano y de 377 a 948 BPS para Pemex, y al 9 de abril de 2020, el peso se había depreciado un 20% con relación

al dólar. Los diversos impactos están afectando tanto a empresas grandes como a pequeñas; sin embargo, el efecto en las pequeñas y medianas empresas (Pyme) es particularmente grave debido a los mayores niveles de vulnerabilidad y la menor capacidad de recuperación con relación a su tamaño.



¹Un punto base (denotado como BP por sus siglas en inglés, o en plural BPS) es la centésima parte (1/100) de un punto porcentual. En este caso, el diferencial crediticio a diez años se amplió de 1.32 a 3.65%.

Como en la mayoría de los países de la OECD, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) en México constituyen el mayor número de empresas y la columna vertebral de la economía en términos de valor agregado (51% del PIB) y empleo (72%). De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi, 2019) en los más recientes Censos Económicos se identificaron 4.8 millones de Mipyme, la inmensa mayoría microempresas (95%), seguido por pequeñas (3.9%) y medianas (0.8 por ciento).

La escasez del financiamiento institucional en México ha dado protagonismo a los proveedores, sobre todo a las pequeñas empresas que tienen su principal fuente de recursos financieros en el crédito comercial. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Factoraje (Amefac, 2020), los datos del Banco de México mostraban que representaba 77% del financiamiento en 2017. El resultado ha sido que estos proveedores han enfrentado severas crisis de liquidez, lo que les ha impuesto una fuerte presión para conseguir fuentes alternas de financiamiento de capital de trabajo y mejorar su ciclo de conversión de efectivo.

Con la crisis sanitaria del COVID-19, la situación se vuelve especialmente crítica para estas empresas, pues poco efectivo, concentración en pocos clientes y altos ni-

veles de deuda las lleva a incumplir con sus pagos, bajar la capacidad para sostener sus operaciones e incluso ir a la quiebra. De acuerdo con la OECD (2020), la pandemia ha afectado la economía, especialmente de las Pyme, tanto por el lado de la oferta como de la demanda.

Por el lado de la oferta: Las empresas experimentan una reducción en la oferta de mano de obra derivada de la necesidad de los trabajadores de cuidar de sus dependientes familiares, resultado de las medidas de distanciamiento social en aras de contener la epidemia. Además, la suspensión de actividades conduce a caídas severas en la utilización de su capacidad. Asimismo, las cadenas de suministro se interrumpen, lo que genera escasez de materias primas y bienes intermedios.

Por el lado de la demanda: La pérdida dramática y repentina de la demanda y de ingresos provoca en las empresas una severa falta de liquidez y afecta gravemente su capacidad de funcionamiento. En tanto, los consumidores experimentan miedo al contagio, pérdida de ingresos y mayor incertidumbre, lo que a su vez reduce el gasto y el consumo.

Estos efectos se agravan porque los trabajadores han sido despedidos y las empresas no pueden pagar salarios ni indemnizaciones. A largo plazo, puede ser difícil para muchas Pyme reconstruir conexiones con redes anteriores, pues una vez que las cadenas de suministro se interrumpen y los antiguos socios han establecido nuevas alianzas comerciales. Dado que las Pyme tienen recursos limitados y obstáculos para acceder a financiamiento de capital de trabajo, el periodo que pueden sobrevivir es limitado, en contraste con las empresas grandes, y existe el riesgo de que quiebren ante la prolongación de las medidas de contención.

Algunas propuestas económicas del gobierno y sector empresarial

No existe una forma correcta o incorrecta en que los gobiernos aborden el impacto financiero del COVID-19. Por la naturaleza extraordinaria de la crisis inducida por la pandemia, quienes formulan políticas fiscales y monetarias están trabajando en una serie de medidas, muchas de las que comprenden impresionantes rescates que en conjunto podrían superar los 10 billones de dólares.



La prioridad en este contexto es el financiamiento a las Pyme para combatir el efecto económico resultado de la pandemia

Si bien la primera preocupación es la salud pública, se está introduciendo una amplia gama de medidas para mitigar el impacto económico del COVID-19 en las Pyme en el nivel mundial. El enfoque consiste en mantener su liquidez. Por ejemplo, en diversos países, los bancos centrales han intervenido para respaldar los préstamos, aliviando las condiciones monetarias y permitiendo que los bancos comerciales otorguen más préstamos a las Pyme.

El presidente López Obrador, en su discurso ante la nación el pasado 5 de abril, describió las prioridades del gobierno para combatir los efectos económicos del COVID-19. Además del mayor gasto en salud y el fortalecimiento de la red de seguridad social, el plan incluye las siguientes medidas:

- Anticipar pago de pensiones a adultos mayores y a personas con discapacidad.
- Acelerar los procesos de adquisición y las devoluciones del IVA.
- Otorgar un millón de créditos de 25 mil pesos para empresas pequeñas y formales que no hayan despedido ni reducido el sueldo a sus trabajadores.
- Apoyar la liquidez de las empresas por parte de bancos de desarrollo.
- Permitir a los trabajadores el acceso a préstamos contra sus cuentas de seguridad social.



Estos programas, que en conjunto ascienden aproximadamente a 500 mil millones de pesos (equivalente a 2.1% del PIB), están lejos de poder resolver la problemática económica que enfrentan las empresas, en especial las Pyme, ante la dimensión de la crisis.

Por su parte, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2020) enlistó una serie de acciones que se están explorando desde el sector privado para apoyar a las Pyme, asegurando que cuenten con liquidez suficiente para transitar la crisis y evitar la pérdida de miles de empleos:

- Apoyos económicos entre privados para proveedores.
- “Adopción” de una Mipyme para apoyarla con recursos extraordinarios.
- Compras adelantadas y/o ventas a futuro.
- Programas de factoraje ágil y sencillo.
- No penalizaciones contractuales entre particulares.

En este artículo se retoman, por una parte, las propuestas del gobierno federal en relación con el crédito, y, por otra, las de factoraje que propone el CCE para proponer un esquema combinado de ambos productos que pueda ser un complemento efectivo a la solución de la crisis de liquidez que enfrentan las Pyme, además de que el apoyo otorgado por el gobierno se repague en su totalidad en menos de un año.

Propuesta para afrontar la crisis de liquidez en las Pyme

Para ampliar el despliegue de recursos financieros a las Pyme, proponemos conjuntar el factoraje con el crédito de capital de trabajo. Esta combinación de productos recoge la iniciativa que Nacional Financiera implementó bajo el nombre de “Credi-Cadenas” en 2003, que planteaba combinar ambos productos de crédito en uno solo con el objetivo de cubrir las necesidades de capital de trabajo para la operación de las Pyme afiliadas al programa de factoraje llamado “Cadenas Productivas”, por el que Nacional Financiera les otorgaba créditos hasta por tres veces el monto promedio de los últimos seis meses de sus cuentas por cobrar, publicadas en la plataforma del programa, a un plazo de 12 meses, y teniendo al factoraje para garantizar el repago del crédito de una forma segura y ágil.

Planteamiento de la propuesta

El objetivo de la propuesta es brindar la liquidez mínima que las Pyme necesitan durante el tiempo en que estén vigentes las medidas de contención, a fin de poder hacer frente a sus gastos operativos (pago de nómina principalmente), cuya fuente de repago estaría garantizada con las cuentas por cobrar a través del factoraje una vez que concluya la contingencia y reinicien su labor de venta de bienes y servicios.

Es importante considerar la oferta conjunta de ambos productos, pues hacerlo de manera independiente tendría las siguientes implicaciones:

- A partir de una propuesta de crédito (sin factoraje), se eleva el riesgo de incumplimiento de pago, pues normalmente las Pyme no son sujetas de crédito ni tampoco cuentan con garantías que aseguren el repago del crédito. Las Pyme tendrían que destinar un porcentaje de sus ingresos para el repago del crédito que, sin los incentivos y/o mecanismos adecuados, sería improbable que cumplan. En cambio, si interviene el factoraje como mecanismo de repago, se garantiza que, una vez concluidas las medidas de contención, el repago se haga a través de la retención de un porcentaje del valor de sus ingresos a través de los descuentos de sus facturas.
- Con una propuesta de factoraje (sin crédito), el apoyo sería incompleto ya que, como las ventas durante la contingencia son mínimas (si es que las hay), no habría facturas que descontar, o serían muy pocas y se correría el riesgo que en este lapso quebraran por falta de liquidez. Es preciso que las Pyme sean precalificadas para ver que cumplan con criterios mínimos de elegibilidad; entre otros, ser proveedoras de algún bien o servicio de alguna mediana o gran empresa con calidad moral y solvencia crediticia, antigüedad de al menos 12 meses operando como cliente del banco que ofrezca este producto, contar con un buen historial crediticio, estar afiliadas a una plataforma de factoraje o afiliarse a una. El tamaño de facturación mensual de las Pyme elegibles durante un periodo determinado (por ejemplo, el promedio de los últimos seis

meses de 2019) determinaría el monto de línea de crédito de capital de trabajo que el banco podría calificar a cada una. Para que el apoyo fuera realmente efectivo, se plantea que tanto el factoraje como el crédito sean a tasa cero, porque el gobierno federal subsidiaría los intereses y respaldaría la deuda de las Pyme a razón de 70% y los bancos 30 por ciento.

Ejemplo de esta propuesta

Para ilustrar la forma de operar el esquema combinado propuesto, comenzaremos por describir la mecánica de un esquema tradicional de factoraje a proveedores, que consta de los siguientes pasos:

- El proveedor entrega un bien o servicio junto con su factura a su comprador.
- Una vez que el comprador está de acuerdo con el bien o servicio recibido, publica la factura en la plataforma electrónica de factoraje de un banco y se compromete a pagarla al banco en un plazo determinado.
- El proveedor descuenta electrónicamente la factura y recibe su pago anticipadamente, menos una tasa de descuento por el plazo financiado.
- Al vencimiento del plazo, el comprador liquida directamente al banco el valor de la factura descontada.

Asumiendo que no existiera tasa de descuento, si el proveedor descontara una factura con valor de diez mil pesos, el banco le anticiparía esa misma cantidad al proveedor, y esperaría al vencimiento para recibir el pago del comprador.



La propuesta que hacen los especialistas se ilustra con un ejemplo concreto, en el que se identifican los financiamientos que son necesarios

En el esquema de crédito y factoraje propuesto, la Pyme elegible usuaria del factoraje podría disponer de un crédito equivalente al promedio de un mes de facturación. La fuente de repago sería un porcentaje del valor de las facturas descontadas en factoraje; por ejemplo, 10% del valor de la facturación. Para garantizar el repago total del crédito, el esquema de factoraje tendría que ser en modalidad de descuento automático, de tal forma que todas las facturas publicadas por el comprador en la plataforma de factoraje fueran descontadas, comenzando un mes posterior a recibir el crédito (plazo de gracia) hasta que dicho crédito se termine de pagar, lo que podría suceder en menos de un año.

Por ejemplo, si el promedio de la facturación mensual de un proveedor Pyme ascendiera a 100 mil pesos, podría ser elegible a una línea de crédito por este importe. Un mes posterior a la disposición del crédito (plazo de gracia mientras duren las medidas de contención) si la primera factura que publicara su comprador en el portal de factoraje fuera de diez mil pesos; ésta se descontaría en automático, considerando lo siguiente:

- En vez de anticipar el 100% del valor de la factura (diez mil pesos) al proveedor, el banco le abonaría sólo 9 mil.

- Los 1 mil pesos restantes serían retenidos por el banco a fin de aplicarse al saldo insoluto del crédito.

Si se asume que el importe de la facturación del proveedor se mantiene constante a lo largo del año –por supuesto, en el nivel individual el margen de error podría ser alto, pero estable en el nivel agregado de todas las empresas consideradas en la propuesta–, implicaría que la suma de todos los descuentos en factoraje de cada mes ascendería a 100 mil pesos, y se abonarían 10 mil pesos al saldo insoluto del crédito cada mes a partir del mes 2, de manera que éste se terminaría de pagar en once meses. Por su parte, la fuente de repago de las operaciones de factoraje serían los propios flujos de efectivo del comprador asociados a las facturas descontadas, por medio de los pagos realizados al vencimiento del plazo comercial (véase Tabla 1).

Tabla 1. Amortización del crédito

Mes	Factoraje			Crédito		
	Descuentos totales	10% al pago del crédito	Abono al proveedor	Saldo Inicial	Pago del crédito	Saldo Final
Mes 1	0	0	0	100,000	0	100,000
Mes 2	100,000	10,000	90,000	100,000	10,000	90,000
Mes 3	100,000	10,000	90,000	90,000	10,000	80,000
Mes 4	100,000	10,000	90,000	80,000	10,000	70,000
Mes 5	100,000	10,000	90,000	70,000	10,000	60,000
Mes 6	100,000	10,000	90,000	60,000	10,000	50,000
Mes 7	100,000	10,000	90,000	50,000	10,000	40,000
Mes 8	100,000	10,000	90,000	40,000	10,000	30,000
Mes 9	100,000	10,000	90,000	30,000	10,000	20,000
Mes 10	100,000	10,000	90,000	20,000	10,000	10,000
Mes 11	100,000	10,000	90,000	10,000	10,000	0

Fuente: Elaboración propia.

Tamaño del programa propuesto

Con base en los datos del World Bank (2020) y el Inegi (2019 y 2018), se dimensionó el valor total de la propuesta que combina crédito y factoraje; si se considera que las Pyme en su conjunto generan cerca de 36% del PIB, esto equivale a que sus ventas totales anuales ascienden a 8.6 billones de pesos. El censo más reciente registró 228 mil Pyme en el país, lo que hace estimar que las ventas anuales promedio por empresa ascienden a 37 millones 900 mil pesos o 3 millones 200 mil pesos mensuales. Esta última cifra sería el tamaño máximo del crédito que una empresa podría recibir. Veamos el desglose en la Tabla 2.

Tabla 2. Ventas promedio por empresa, 2018

Tamaño de la empresa	Volumen de Ventas Totales Anuales (mdp)		No. de Unidades Económicas (U.E.)		Ventas promedio por U.E. (mdp)	
	% PIB*	Valor	% U.E. Total**	Valor	Anual	Mensual
Pequeña	14%	3,358,060	3.9%	188,371	17.8	1.5
Mediana	22%	5,276,952	0.8%	39,614	133.2	11.1
Total pyme	36%	8,635,013	4.8%	227,985	37.9	3.2

* PIB (2018) = 24 billones de pesos

** Unidades económicas totales (2018) = 4.7 millones

Fuente: Elaboración propia con datos del World Bank (2020) y el Inegi (2019 y 2018).

Algunas limitantes de esta propuesta que determinarían el tamaño del programa de crédito son las siguientes:

- No puede haber un modelo único para todas las empresas, pues las Pyme son de naturaleza, perfil de riesgo y tamaño distintos.
- La distribución de los recursos no podría llevarse a cabo a todas las Pyme, ya que la afiliación de usuarios a los programas de factoraje presenta ciertos retos operativos y de cumplimiento de normas de prevención de lavado de dinero.
- Este esquema es aplicable sólo en aquellos casos en que el comprador sea sujeto de crédito, normalmente empresas grandes y con buena solvencia, lo cual limita sustancialmente el alcance del programa.

Estadísticamente, las empresas de mayor tamaño tienen mayor probabilidad de ser sujetas de crédito, por lo que si se establece el alcance de la propuesta para 80% de las empresas medianas y 50% de las pequeñas; en este escenario, el costo del programa ascendería a 492 mil millones de pesos, equivalente a 2.1% del PIB de 2018 (World Bank, 2020) (véase Tabla 3).

Tabla 3: Alcance del programa de crédito

Tamaño de la empresa	Alcance del crédito	Número de Unidades Económicas	Tamaño del Programa de Crédito (mdp)	
			Absoluto	% PIB
Pequeña	50%	94,186	139,919	0.6%
Mediana	80%	31,691	351,797	1.5%
Total pyme	55%	125,877	491,716	2.1%

Fuente: Elaboración propia con datos del World Bank (2020) y el Inegi (2019 y 2018).

Beneficios

Algunos de los beneficios de esta propuesta son los siguientes:

- Se apoyaría aproximadamente a 94 mil pequeñas y 32 mil medianas empresas.
- Se protegerían 5.3 millones de empleos y los salarios (Inegi, 2019).
- Se reactivaría la economía y se conservarían los ingresos del Gobierno por recaudación fiscal.
- El apoyo del Gobierno y de los bancos se recuperaría en un plazo menor de un año.
- Se impulsaría la bancarización de las Pyme a gran escala en todo el país.

Ejecución

Al ser el Gobierno el que impulse esta propuesta, tendría el derecho de establecer cláusulas y compromisos por parte de los empresarios a fin de asegurar que los recursos realmente se apliquen al destino operativo de las empresas, incluyendo la protección del empleo y los salarios.

La propuesta podría hacerse selectiva y/o escalonadamente, y comenzar por aquellas Pyme que pertenezcan a sectores esenciales en esta coyuntura, como el de salud, alimentos y bebidas no alcohólicas, restaurantero, producción agrícola y pesquera y transporte. Otra opción consiste en iniciar por aquellas que actualmente están afiliadas a algún programa de factoraje y que, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Factoraje, en 2017 ascendían a 27 mil.

Asimismo, se propone que los recursos provengan de un fondo creado por el gobierno expresamente para este fin, con garantías de Nacional Financiera, o de créditos con organismos multilaterales como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo.

En términos de ejecución, ésta tendría que ser lo más ágil posible, pero con orden y estruc-

tura, a fin de impedir que los créditos terminen siendo a fondo perdido. La distribución tendría que ser por conducto de la banca comercial y de desarrollo, las Sofome reguladas, las cooperativas y/o cajas de ahorro de mayor prestigio y reputación.

Si bien esta propuesta excluye a las microempresas, el hecho de contar con una forma de financiamiento eficiente hacia las Pyme implicaría que éstas a su vez no dependieran del financiamiento de sus proveedores micro, lo que les traería impacto positivo indirecto a estos últimos, pues se les pagaría sus materias primas, productos o servicios de contado, creando una reactivación rápida y directa en la economía del país.

Por supuesto, esta iniciativa requiere de la unidad y coordinación entre el Gobierno y el sector privado para evitar la quiebra de un gran número de Pyme, la pérdida de empleos y, por consiguiente, un desempleo enorme, así como la reducción de la capacidad de consumo y una escasa recaudación fiscal. Ante un fenómeno exponencialmente grave como el COVID-19, es momento de llamar a la unidad, la cooperación y acción planeada.

Referencias

- Asociación Mexicana de Factoraje (2020). Estadísticas. Recuperado de: <www.factoraje.com.mx>
- Consejo Coordinador Empresarial (2020). Plan para Mipymes. Acuerdo Nacional a Favor de México Recuperado de: <<https://www.cce.org.mx/cce-convoca-a-un-gran-acuerdo-nacional-a-favor-de-mexico/>>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2019). Censos Económicos.
- International Monetary Fund (2020). Policy responses to Covid-19. International Monetary Fund. Recuperado de: <<https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#top>>
- Nacional Financiera (2020). Acciones para apoyar a la economía. Cadenas productivas Recuperado de: <<https://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>>
- Organization for Economic Cooperation and Development (2020). Tackling Covid-19: SME policy responses. 76.
- Pérez Elizundia, G. y Lampón, J. (marzo-abril 2020). Ecosistema de factoraje e inclusión financiera de las Pyme en México. *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, 182, p. 51.
- World Bank (2020). Gross Domestic Product. Recuperado de: <<https://data.worldbank.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD>>

Dr. Guillermo Pérez Elizundia

Coordinación de la Maestría en Alta Dirección
Facultad de Contaduría y Administración UNAM
gperez@fca.unam.mx

Dr. José Alfredo Delgado Guzmán

Coordinación del Programa de Posgrado en Ciencias
de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
adelgado@fca.unam.mx

Imágenes: Sistema de Archivos Compartidos UAEM-3Ríos (Adalberto, Ernesto y Adalberto).

Alternativas fiscales para enfrentar el COVID-19 en México

Emir Eduardo Jiménez Ruíz

Las obligaciones fiscales de los contribuyentes son clave para la reactivación económica. Identificar los apoyos de los gobiernos local y federal, así como los procedimientos y alternativas vigentes es indispensable para enfrentar las consecuencias de la pandemia.

En la actualidad, el mundo enfrenta una de las crisis sociales, políticas y económicas más importantes en la historia: la pandemia originada por el SARS-CoV2 (COVID-19) que, sin duda, ha desestabilizado a el mundo y a los gobiernos de cada país en diversos aspectos. México no ha sido la excepción.

Al cierre de la segunda quincena del mes de junio de 2020, el gobierno federal no había publicado estímulos fiscales o las facilidades administrativas esperadas en el nivel federal para los contribuyentes como consecuencia de la pandemia. Pero tampoco había otorgado una prórroga para la presentación de la declaración anual de personas morales que venció el 30 de marzo. No obstante, se dio a conocer una prórroga para la presentación de la declaración anual de las personas físicas. Se espera que

este aplazamiento permita a los contribuyentes cumplir con la responsabilidad.

México, como miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha adoptado sus recomendaciones como lo muestran, por ejemplo, las 15 acciones del plan para prevenir la Erosión de la Base Imponible y Traslado de Beneficios (Base Erosion Profit Shifting o BEPS), por medio de las que se trata de mitigar los efectos de la erosión de las utilidades y fuga de capitales de los países donde se genera riqueza (OCDE, 2015), así como el tratado multilateral o Modelo de Tratado Internacional con que se sugiere homologar las disposiciones de cada tratado celebrado por separado para que exista uno solo.

La OCDE (2020) realizó una serie de recomendaciones el pasado 26 de marzo a los gobiernos del mundo para apoyar a los contribuyentes con el propósito de resarcir el impacto negativo que está generando el COVID-19. Entre las medidas destacan las siguientes: 1) Diferir impuestos, 2) Condonar impuestos, 3) Eliminar pagos provisionales y 4) Simplicidad y aceleración en los procesos de devolución.

El gobierno mexicano ya se ha manifestado respecto de algunas de estas medidas, como lo han hecho otros países en el marco de sus condiciones particulares. Lo fundamental, de acuerdo con esta propuesta, es “identificar qué sectores requieren asistencia adicional y ver cuándo la economía está comenzando a recuperarse”.



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

La contingencia actual traerá una serie de consecuencias, no sólo fiscales, sino también económicas para los contribuyentes en todas las escalas. A continuación, enumeramos algunas de ellas, tanto para personas morales como personas físicas, que sin duda afectarán en mayor medida a los pequeños y medianos negocios.

Falta de flujo para pago de contribuciones

Tal vez, la acción más importante para evitar la propagación del virus ha sido la cuarentena en casa, excepto para las empresas que se dedican a giros considerados esenciales (Diario Oficial de la Federación, 31 de marzo 2020). Por esto, diversos negocios han cerrado sus puertas y detenido su operación; otros, a pesar de que continúan laborando, sin lugar a dudas tendrán una baja en sus ingresos y deberán pagar costos fijos, como renta, salarios, cuotas de seguridad social, impuestos estatales.

Es necesario señalar que tal vez el impuesto más importante para los contribuyentes en México, y para el gobierno federal, sea el Impuesto Sobre la Renta (ISR). De acuerdo con el Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (2020), se estimaba generar 1 billón 852 mil 852 millones 300 mil pesos en este año. Sin embargo, la afectación por el COVID-19 impactará esta cifra de la siguiente forma.

1. Personas físicas

a) Actividades empresariales. Al encontrarse en un régimen en el que se tributa con base en el flujo de efectivo, al no tener ingresos, no generarán una base para el impuesto o ésta será menor. Sin embargo, estos contribuyentes siguen obligados al pago de salarios, lo que afectará cuantiosamente su patrimonio; en caso de no contar con un fondo para emergencias, probablemente se verán obligados a prescindir de personal.

b) Asalariados. Este segmento de contribuyentes parece el más vulnerable, pues dependerá de la empresa para la que laboren o si sus actividades se consideran o no esenciales. Estos contribuyentes pueden encontrarse en actividades económicas que se han detenido parcialmente o por completo, por lo que sus ingresos disminuirán en tanto no se normalice la actividad de la empresa.

Cabe mencionar que el gobierno federal no se ha manifestado para otorgarles algún beneficio fiscal, como podría ser no pagar el ISR para que reciban el sueldo íntegro o alguna especie de subsidio.

c) Enajenación de bienes. En un escenario en el que los efectos de la cuarentena se alargan, habrá diversos contribuyentes que se verán en la necesidad de enajenar bienes muebles e inmuebles, que no son parte de una actividad empresarial, con el objeto de obtener recursos para solventar diversos gastos, como el de una empresa o para uso personal. Sin lugar a dudas, al enajenar un bien inmueble, existen diversos gastos como el ISR que se debe pagar e impuestos locales y al notario, además de la asesoría de un experto fiscal y, en su caso, de bienes raíces.

Este tipo de contribuyentes, en la necesidad de obtener recursos tal vez, no podrían siquiera llevar a cabo la transacción por la falta de liquidez.

Finalmente, el 22 de abril el Sistema de Administración Tributaria (SAT) publicó el 22 de abril una prórroga hasta el día 30 de junio de 2020 para presentar la declaración anual, que se cumplió el 30 de junio de 2020. Además, el gobierno federal dio a conocer, de manera informal, que la devolución automática de ISR se efectuaría en 3 días hábiles, situación que, al menos hasta el 10 de mayo (fecha en que se concluyó este artículo), no ha sido comprobada; además, el portal presentaba diversos errores que se han ido corrigiendo paulatinamente.



Foto de Andrea Piacquadio en Pexels.

Los cálculos para el pago de impuestos serán muy independientes de los verdaderos ingresos de los contribuyentes durante la pandemia

2. Personas morales

Los emprendedores que deciden constituir sociedades mercantiles por diversos factores comerciales, operativos, fiscales, etc., también son contribuyentes que prepararon y presentaron su declaración anual durante la cuarentena, en un entorno caótico y complicado. Así, se les dificultó cumplir por diferentes situaciones: porque las empresas no estaban operando; su personal trabajaba de manera virtual (*home office*); los servicios de internet se saturaron, lo que provocó desconexiones inesperadas o por problemas con sus equipos personales; algunas empresas tuvieron que prescindir de los servicios de personal administrativo o pausar los honorarios de asesores externos; además de que este año se emitió un nuevo sistema de declaraciones del SAT, que presentó diversas fallas.

Otro aspecto a considerar, es que estos contribuyentes determinan sus pagos provisionales con base en un coeficiente de utilidad, es decir, una estimación que resulta de los ingresos y la utilidad obtenida el año anterior (2019); lo que sin duda les afectará, pues si el coeficiente fue alto –por haber obtenido buenas utilidades el año pasado– provocará que los contribuyentes efectúen pagos provisionales a pesar de tener ingresos menores en 2020.

Finalmente, a partir del 1 de enero de 2020, entró en vigor una nueva reforma que limita la deducción de intereses pagados y es indudable que diversas empresas recurrirán al financiamiento para salir de la situación económica generada por la pandemia. Por tanto, para el cierre del ejercicio fiscal, esta disposición afectará de diferente manera a cada contribuyente –según sus cifras, su actividad y su nivel de apalancamiento–, y se generará una partida no deducible en caso de exceder las limitantes establecidas.

Los grupos empresariales han recomendado que se permita efectuar la deducción de 100% de los salarios exentos, es decir, sin aplicar la limitante del factor .47/.53; sin embargo, hasta el momento de la publicación de este artículo, el gobierno federal no se ha pronunciado al respecto.

Falta de flujo para pago de contribuciones laborales

Respecto de las contribuciones laborales, las sociedades mercantiles, al no tener una operación normal, sus ingresos facturados y

cobrados promedio se reducen, y las consumen los costos de la renta, las contribuciones y, en particular, las laborales, entre las que destacan: el Impuesto Sobre Nómina (en la Ciudad de México) y las cuotas patronales del seguro social.

Las empresas que han optado por despedir a sus trabajadores les han otorgado un finiquito, que consiste en el pago de las partes proporcionales del sueldo y prestaciones devengadas por el periodo laborado. Ante esta situación, habrá diversos trabajadores, sindicatos y gremios que eventualmente llevarán estos casos a una instancia legal, lo que también generará gastos para las empresas.

Cumplimiento fiscal

Las obligaciones fiscales se deben seguir presentando; entre otras, las declaraciones mensuales de impuestos (IVA e ISR), la declaración informativa de operaciones con terceros, la declaración de operaciones relevantes, emisión de CFDI y la emisión de complementos de pago.



Foto de Oleg Magni en Pexels.

Seguramente, muchos negocios cerrarán y los que, en el mejor de los casos, no lo hagan estarán imposibilitados para continuar con el pago de la nómina de todos sus empleados, pues aparte del salario, existen diversas contribuciones para las que, sin una prórroga, exención, diferimiento o estímulo, se encontrarán impedidos de tener un contador o especialista fiscal para que lleve a cabo las múltiples tareas en las que las autoridades fiscales aún no se han pronunciado.

En particular, si no existen en las pequeñas y medianas empresas los recursos suficientes para pagar materia prima, salarios de personal operativo, etc., las cuestiones administrativas se relegarán al último término, lo que tendría consecuencias negativas traducidas en multas, actualizaciones, recargos, autorizaciones sin efectos por falta de cumplimiento de alguna formalidad, rechazo de deducciones o acreditamiento de IVA e incluso acumulación de ciertos ingresos por no haber presentado alguna formalidad requerida.

Éste es un punto crítico por el que se debería evaluar la opción de otorgar ciertas prórrogas para el fin del ejercicio o, en su caso, simplificar las diversas obligaciones. Otro problema es que el SAT anunció que, a partir del 17 de marzo, el área de servicios al contribuyente no laborará durante la cuarentena, circunstancia que también afecta a los contribuyentes que necesitan presentar algún aviso de manera presencial, solicitar informes, etcétera.

La infraestructura con la que cuentan las autoridades fiscales no es la mejor y en esta pandemia se ha dejado a los contribuyentes en incertidumbre.



Imagen de: Foto de Negocios creado por freepik - www.freepik.es

Procesos de solicitudes de devolución

Sin duda, el proceso más caótico que enfrentan en la actualidad los contribuyentes en material fiscal en México, en un ciclo normal de operaciones, por mecánica de alguna Ley o por el pago mal efectuado de una contribución, es el ingreso de una solicitud de devolución, que implica una carga administrativa compleja de solventar, pues el SAT requiere información detallada y otorga plazos muy cortos para presentarla.

Al implantarse la cuarentena de salud, las empresas de sectores no básicos tuvieron que enviar a sus trabajadores a casa con algún mecanismo de trabajo a distancia o, en algunos casos, con días no laborales; sin embargo, la mayoría de las empresas mexicanas no cuenta con la infraestructura adecuada para tener a sus trabajadores en casa, por lo que si alguna de ellas decide ir por un saldo a favor, al no existir condiciones que faciliten el proceso, desistirán de realizar los trámites de devolución o ni siquiera se atreverán a requerirla.

El trabajador administrativo, para realizar estos trámites desde su casa, además de lidiar con los recursos tecnológicos de las autoridades, que la mayoría de las ocasiones tienden a fallar, enfrenta, entre otros, los siguientes problemas: falta de tecnología, desconocimiento acerca de su manejo y servicios de telefonía e internet que tienden a interrumpirse.

Por los motivos antes expuestos, es vital para el sector empresarial que se simplifique el proceso de devolución, sobre todo por las circunstancias actuales y la fuerte carga administrativa. Además, al simplificar este proceso o devolver saldos a favor más rápido, se incentivaría el cumplimiento fiscal, pues los empresarios obtendrían su devolución más fácil e inyectarían recursos a sus negocios; lo anterior, sin duda, ayudaría a mejorar sus finanzas y en general la economía mexicana. Ésta es una de las medidas más importantes, porque además de inyectar, de una manera eficaz, flujo de efectivo a los emprendedores, se hace sin entrar en temas de estímulos, exenciones, etc., y el gobierno pagaría cantidades que son de los contribuyentes, sin generar algún gasto público que deba salir del bolsillo de todos los mexicanos.

La realidad es que los procesos de devolución para las personas morales se han visto afectados, y las autoridades fiscales todavía piden el mismo volumen de información con los mismos plazos.

Facultades de comprobación

Hasta el 4 de mayo, el SAT no se había manifestado respecto de la suspensión de plazos y términos legales, una cuestión que los contribuyentes esperaban desde hace algunas semanas, pues durante la contingencia se ha dado atención a requerimientos y, en general, a facultades de comprobación. El día señalado se publicó en su página electrónica la sexta versión anticipada de la resolución miscelánea fiscal. Asimismo, en la regla 13.3, se menciona que como parte de las medidas extraordinarias para la prevención que se deberán implementar para la, mitigación y control de los riesgos para la salud que implica la enfermedad por el virus SARS-CoV2 (COVID-19), entre los procesos más importantes, donde destaca la suspensión de los plazos legales, se encuentra además:

1. Presentación y resolución del recurso de revocación o de inconformidad.
2. Inicio o conclusión del ejercicio de las facultades de comprobación, actos de verificación, así como el levantamiento de las actas que deban emitirse dentro de los mismos.
3. Presentación o resolución de solicitudes de permiso, autorización, concesión, inscripción o registro; así como el inicio o resolución de los procedimientos de suspensión, cancelación o revocación de los mismos.
4. Presentación, trámite, atención, realización o formulación de las promociones, requerimientos o actuaciones, que deban realizarse en la sustanciación de los actos (Diario Oficial de la Federación 12 de mayo 2020, 13.3 A)

La suspensión de plazos y términos referidos en la citada regla comprendieron del 4 al 29 de mayo de 2020. Tratándose de los plazos que se computen en meses o en años, al cómputo de los mismos, se adicionarán 26 días naturales, al cuyo término vencerá el plazo de que se trate.

Quizá sea en los plazos de los pagos donde los contribuyentes deban centrar su atención mientras todo se regulariza

En caso de que alguno de los actos o procedimientos –cuyo plazo se suspende conforme a la presente regla– se realice durante el periodo de suspensión previsto en ella, dicho acto se entenderá efectuado el primer día hábil del mes de junio de 2020 (Diario Oficial de la Federación 12 de mayo 2020, 13.3 C).

Asimismo, se entiende que cualquier acto administrativo iniciado en el periodo señalado, se entenderá por presentado el día 1 de junio de 2020.

También, se aclara que no hay prórroga para el pago de contribuciones, envío de declaraciones, inscripción y avisos al Registro Federal de Contribuyentes, así como a los procesos de devolución. Sin duda, esta facilidad administrativa logrará que los contribuyentes inviertan demasiado tiempo en actividades relacionadas con recaudación y disminuirá los gastos relacionados con asesores fiscales.

Alternativas fiscales para los contribuyentes en materia fiscal

Con la intención de mitigar los efectos económicos de la pandemia, a continuación, se señala algunas acciones que pueden llevar a cabo los contribuyentes en materia fiscal.

a) Pagos provisionales

Las personas morales podrán evaluar si solicitan una disminución de pagos provisionales. Esto podría ser aplicable a partir del segundo semestre del ejercicio fiscal 2020, por lo que será necesario llevar a cabo proyecciones financieras y, con ello, comprobar a las autoridades fiscales que para el cierre del ejercicio la compañía tendrá pérdida fiscal o, en su caso, utilidades menores a las del año anterior. Así no se deberá pagar mensualmente un exceso que resultará en saldos a favor al finalizar el ejercicio.

b) Cuotas patronales Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

El Consejo Técnico del IMSS (2020) difundió los instrumentos legales y administrativos para facilitar el pago de cuotas obrero-patronales para ayudar a las empresas. Se requiere firmar un convenio que no demanda garantías debido al Acuerdo del Consejo Técnico del IMSS (2019). La facilidad consiste en pagar 100% del monto de la cuota obrera (retención al trabajador) y pagar 20% de las cuotas

que van a cargo del patrón; así de ese 80% restante, se podrá elegir el esquema para diferir el pago de las cuotas patronales por 12, 24 o hasta 48 meses, y pagar los accesorios siguientes: a) Actualización y b) Recargos que oscilan entre el 1.26% y 1.82 por ciento.

c) Cuotas Infonavit

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) se ha pronunciado, aún de manera informal, respecto de una publicación donde se otorgarán diversos beneficios, entre otros:

1. Prórroga para patrones con hasta 250 trabajadores, aplazar segundo y tercer bimestre para pagar en septiembre, calculando recargos.
2. Prórroga para patrones con más de 250 trabajadores, aplazar segundo bimestre para pagar en julio.
3. Una vez que se venzan los plazos anteriores, los patrones podrán solicitar pagar en 12 parcialidades sin exhibir garantía.
4. Si se había celebrado algún pago diferido previo a la contingencia, se podrán aplazar las mensualidades hasta septiembre 2020.
5. Si se ocupan las facilidades comentadas, se deberán cubrir actualizaciones y una tasa de recargos del 0.01%, por ciento.

Las facilidades se deberán solicitar en el portal del Infonavit, en la liga <<https://portalmx.infonavit.org.mx/>> Esta facilidad es también importante revisarla y, en su caso, aplicarla para aplazar los pagos, con la intención de destinar algunos recursos para la operación de los negocios.

d) Plan alivio-Fonacot

En lo que respecta al Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, el gobierno federal creó el Plan de Alivio (Fonacot, s/f), que contiene diversas acciones para apoyar a los trabajadores; de manera general son las siguientes:

En caso de que los trabajadores hayan obtenido algún bien a través del Fonacot podrán solicitar el diferimiento de las mensualidades de créditos, correspondientes a los meses de abril y mayo, sin intereses, cargos moratorios ni

afectar su historial crediticio. El Instituto aseguró que no enviará a estos trabajadores al buró de crédito y los reportará al corriente en sus créditos, independientemente del pago que realicen. En tanto que los trabajadores acreditados que pierdan su empleo, recibirán el beneficio de protección de pagos que contrataron con su crédito Fonacot, que incluye la cobertura de hasta seis mensualidades.

Cabe mencionar que dicho Instituto es una entidad financiera del gobierno mexicano creada para apoyar la adquisición de bienes y servicios por parte de los trabajadores a tasas competitivas de mercado, por lo que, sin duda, este apoyo será muy importante para los trabajadores que hayan realizado adquisiciones antes del inicio o durante la cuarentena.

INSTITUTO Fonacot

PLAN DE ALIVIO PARA TRABAJADORAS Y TRABAJADORES

En Fonacot nos preocupamos por tu bienestar y el de tu familia, por lo que derivado de la pandemia COVID-19 ponemos en marcha un Plan de Alivio para ti.

- En caso de que no puedas cubrir tus pagos completos de abril y mayo, tu saldo será transferido al final del plazo de tu crédito, sin cargos extra y sin afectar tu historial crediticio.
- En caso de alguna modificación en tus percepciones, tu Centro de Trabajo deberá informarlo y retenerte no más del 20%.
- Si pierdes tu empleo recuerda que cuentas con el beneficio de protección que contrataste con tu crédito, el cual incluye la cobertura de hasta 6 mensualidades.
- Para mayor información visita nuestra página www.fonacot.gob.mx

Recuperada del sitio oficial de FONACOT.

e) Impuestos estatales

Diversas entidades federativas han publicado medidas que apoyan a los contribuyentes para que mitiguen los efectos de la pandemia; a continuación, se menciona las más importantes que se han presentado en meses anteriores.

Estado	Impuesto	Beneficio
Aguascalientes	ISN ¹	Diferimiento de periodos abril-junio para pago en 8 parcialidades
		Descuento del 30% en el periodo abril-diciembre 2020, para empleadores que tengan hasta 20 trabajadores en cada uno de los periodos señalados.
Baja California Sur	ISN	Diferimiento de impuesto causado en marzo, para ser pagado en agosto, abril en octubre y mayo en diciembre.
	Predial	Prórroga a junio.
Chihuahua	Predial	Crédito del 100% del impuesto en los meses de abril y mayo, para empleadores que tengan hasta 50 trabajadores.
	ISN	Crédito del 50% del impuesto en los meses de abril y mayo, para empleadores que tengan hasta 51 y 90 trabajadores.
		Prórroga para pago del 50% del impuesto de los meses de abril y mayo, para pago en noviembre y diciembre para empleadores que tengan más de 91 trabajadores.
Colima	ISN	Pagar sin recargos el 30 de abril, sin recargos.
Durango	ISN	Exención del 50%.
Estado de México	ISN	50% de descuento en abril para las empresas que tengan más de 50 trabajadores.
Guerrero	ISN	50% de descuento en abril para las empresas que tengan más de 50 trabajadores.
	ISH ²	Estímulo del 100% para los meses de marzo y abril.
Hidalgo	ISN	Exención del 50%.
Michoacán	ISN	Devolución el 100% del impuesto de marzo, abril y mayo aplicable a ciertos giros: restaurantes, hoteles, balnearios, agencias de viaje, para empleadores con una plantilla de hasta 50 trabajadores y que no se reduzca.
Nayarit	ISN	Diferimiento del impuesto de marzo-mayo, para pagar al 30 de junio, para pagarse de julio a diciembre.
Nuevo León	ISN	Exención del impuesto de marzo-mayo para empleadores que hayan obtenido hasta \$4,000,000 de ingresos en 2019 y tengan de 1 y hasta 10 empleados directos.
Oaxaca	ISN	Estímulo 50% de impuesto de marzo y abril.
Puebla	ISN	Exención del 100% siempre que se cuente con máximo 10 trabajadores, del 50% siempre que se tengan como máximo 50 trabajadores. Se exime del pago de recargos hasta un 100%, por el impuesto de marzo-mayo.
Querétaro	ISN	Estímulo para el pago del impuesto de abril-junio por \$325,800 ³
Quintana Roo	ISN ISH	Declaraciones de mayo y junio, podrán presentarse en octubre, noviembre y diciembre. Si se presentan en tiempo, habrá un subsidio del 20%.
San Luis Potosí	ISN ISH	Estímulo del 100% para los meses marzo-abril, siempre que se tengan hasta 50 trabajadores. Para el ISN no se toman en consideración el número de trabajadores.
Sonora	ISN	50% descuento del impuesto para empresas que tengan máximo 50 trabajadores.
	ISH	100% de descuento.
Tamaulipas	ISN	Diferimiento de periodos marzo-mayo para contribuyentes con un máximo de 20 empleados.
Veracruz	ISN	Diferimiento para cumplir con la obligación de los meses de marzo-mayo, a partir del 01 de julio.
Yucatán	ISN	Estímulo fiscal del 50% para los meses de marzo y abril, el diferencial se podrá pagar a más tardar el 10 de diciembre de 2020.
Zacatecas	ISN	100% descuento para empresas con empleados de 21 a 40; 30% para empresas con más de 40 trabajadores.
	ISH	Condonación del 100% del impuesto de marzo-mayo.
	DCV ⁴	Descuento del 5% al 75% en los derechos.

Notas: ¹Impuesto sobre nóminas; ²Impuesto sobre hospedaje; ³125 veces la Unidad de Medida y Actualización elevada al mes; ⁴Derechos de control vehicular. Fuente: Elaboración propia con datos de los portales de los estados

Como se observa, la mayoría de los estados dio estímulos atractivos en cuanto al impuesto sobre nóminas; algunos otros también dieron beneficios al impuesto sobre hospedaje. Es preciso señalar que en cada estado se ha establecido diversos requisitos para poder aplicar los beneficios, por lo que se recomienda ampliamente verificar las legislaciones locales; además, de que la mayoría de los estímulos aplicaron para los meses de marzo a mayo, por lo que se sugiere revisarlo para ver si se alargan estos beneficios o si se publican nuevos para la segunda mitad del año.

Sin duda, la pandemia y la cuarentena están golpeando en todos los aspectos a todo tipo de contribuyentes e industrias: pequeños, medianos, grandes, personas físicas, morales, etcétera. Entre la nula operación de la mayoría de sectores de la economía, la pérdida de ingresos, un cumplimiento fiscal amplio con plazos estrechos, una fiscalización fuerte por parte del SAT, procesos de devolución lentos y la necesidad de cubrir gastos de primera necesidad los contribuyentes se están enfrentando a una de las crisis más importantes de los últimos años, sin el apoyo del gobierno mexicano, que no ha atendido las recomendaciones en esta materia de organismos internacionales como la OCDE.

El sector empresarial considera vital la intervención del gobierno federal para otorgar beneficios o, en su caso, al menos otorgar prórrogas para el cumplimiento fiscal que coadyuvarían a flexibilizar la situación actual.

La magnitud del problema es tan relevante que llevó al Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, s/f) a realizar una serie de recomendaciones al gobierno federal, entre las que se encuentran:

- a) Permitir la deducibilidad a 100% de las prestaciones sociales a los trabajadores.
- b) Permitir la deducción inmediata de nuevas inversiones en activos fijos.
- c) Permitir la deducibilidad a 100% de los intereses de créditos destinados a la inversión en expansión de la capacidad instalada.
- d) Dar facilidades para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, por efecto del impacto del COVID-19.

En dicho documento, se manifiesta una serie de eventos económicos mundiales que han desalentado a la economía mexicana y que, sin duda, se necesitaría el apoyo del gobierno mexicano para resarcir los daños.

Finalmente, es primordial para todo tipo de contribuyentes que evalúen muy bien su situación financiera, fiscal y legal con el propósito de reducir los efectos de la pandemia actual. En una época sin precedentes en la que prevalece la incertidumbre acerca de su duración y de los efectos futuros, de lo que no hay duda es que resultará complicada por la falta de flujos, pero será necesario contar con asesoría para retomar el rumbo de la normalidad.

Referencias

- Diario Oficial de la Federación (31 de marzo de 2020). Acuerdo por el que se establecen acciones extraordinarias para atender la emergencia sanitaria generada por el virus SARS-CoV2. Recuperado de: <https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590914&fecha=31/03/2020>
- Diario Oficial de la Federación (12 de mayo de 2020). Primera resolución de modificaciones a la resolución miscelánea fiscal para 2020 y sus anexos 1-a, 5, 6, 7, 9, 14 y 23. Recuperado de: <https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5593149&fecha=12/05/2020>
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (25 de noviembre de 2019). Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal de 2020. Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIF_2020_251119.pdf>
- Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores (s/f). Plan de Alivio. Recuperado de: <www.fonacot.gob.mx>
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos (s/f). Plan de Emergencia Económico y Fiscal para contrarrestar los efectos del Covid-19. Recuperado de: <<https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2020/03/PLAN-COVID-19-2.pdf>>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (13 de abril de 2020). H. Consejo Técnico del IMSS difunde instrumentos legales y administrativos para facilitar pago de cuotas obrero-patronales no. 191. Recuperado de: <<http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202004/191>>
- Instituto Mexicano del Seguro Social (3 de abril de 2019). Acuerdo del Consejo Técnico número ACDO. AS2. HCT.300419/150.P.DIR. Recuperado de: <<http://www.imss.gob.mx/sites/all/statics/pdf/acuerdos/4561.pdf>>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2015). Proyecto OCDE/G20 sobre la Erosión de la Base Imponible y el Traslado de Beneficios. Informes Finales 2015. Recuperado de: <<https://www.oecd.org/ctp/beps-resumen-informativo.pdf>>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020). Respuestas de la administración tributaria a COVID-19: medidas tomadas para apoyar a los contribuyentes. Recuperado de: <<https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tax-administration-responses-to-covid-19-measures-taken-to-support-taxpayers/>>
- Servicio de Administración Tributaria (2020). Sexta versión anticipada de la resolución miscelánea fiscal. Recuperado de: <<https://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2020/05/ANEXO-NOTICIAS-FISCALES-2020-76.pdf>>

Lic. Emir Eduardo Jiménez Ruiz

Gerente de Impuestos Corporativos, Deloitte
 Miembro de la International Fiscal Association y del
 Colegio de Contadores Públicos de México
emirjimenezr@gmail.com



<http://publishing.fca.unam.mx>

La librería electrónica más grande en América Latina
especializada en temas contables y administrativos

¿Qué puedes encontrar en FCA Publishing?



• Libros

• Revistas

• Material Educativo

• Casos de enseñanza

• Ponencias

• Apuntes

• Materiales audiovisuales

y mucho más...



Publicaciones
Empresariales
UNAM • FCA
Publishing



/FCAUNAMOFICIAL