



Un modelo de apoyo empresarial en tiempo COVID

Un modelo de apoyo empresarial en tiempo COVID

Mentoría Banregio-ITESO 2020



Foto: integrantes del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial y su director del Centro Universidad Empresa del ITESO (de izquierda a derecha): Octavio de Jesús Aguirre Quirarte, Luis Jorge López Alfaro, Andrea Yunuen Escobar Galindo, Rosario Imelda Rojas Rendón, Manuel Flores Robles y Carlos Andrés López Romero | crédito: esta fotografía fue tomada por la Empresa Zertouche, cortesía de Banregio

Equipo participante:

Mtra. Rosario Imelda Rojas Rendón
Mtra. Andrea Yunuen Escobar Galindo
Lic. Octavio de Jesús Aguirre Quirarte
Dr. Manuel Flores Robles

Corrección de estilo:

Rogelio Villarreal

Diseño y diagramación:

Fósforo

Cuidado de la edición:

Oficina de Publicaciones ITESO

D.R. 2022 © Banco Regional, S.A. (Banregio)

Av. Pedro Ramírez Vázquez #200-12
Col. Parque Corporativo Uccaly San Pedro Garza García, Nuevo León,
C.P. 66278

D.R. 2022 © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, A.C. (ITESO)

Periférico Sur Manuel Gómez Morin 8585,
Col. ITESO, Tlaquepaque, Jalisco, C.P. 45604

D.R. 2022 © Centro Universidad Empresa, ITESO

Parque Tecnológico Edificio II Tercer Piso
Tlaquepaque, Jalisco, C.P. 45604
universidadempresa@iteso.mx

Mentoría

respaldado × banregio

Índice

Presentación	5
Arq. Alejandra Rivero	5
Mtra. Rosario Imelda Rojas Rendón	6
Introducción	8
1. El contexto de la pandemia por COVID-19 y las condiciones de las micro y pequeñas empresas en México y en Jalisco	15
2. Modelo de Mentoría Banregio-ITESO	35
3. Diagnóstico de las empresas y propuestas de mejora	49
4. Buenas prácticas empresariales en el proyecto Mentoría 2020	85
5. Resultados y aprendizajes del modelo Mentoría Banregio-ITESO ante el contexto de la pandemia por COVID-19	107
Anexos	146
Anexo 1	146
Anexo 2	155



Presentación

Arq. Alejandra Rivero

Directora de Sustentabilidad, Banregio

La banca es un motor de desarrollo para el país y Banregio, al concentrar su operación en atender pequeñas y medianas empresas, promueve la creación de empleo y distribución de la riqueza para asegurar el crecimiento de las comunidades donde tiene presencia. Asimismo, con sus valores institucionales, humano y abierto, el banco busca apoyar el crecimiento sostenible de empresas mexicanas a través del programa Mentoría Banregio, el cual, por ser un programa de Responsabilidad Social, mantiene sus puertas abiertas a clientes y no clientes del banco.

Mentoría Banregio mejora año tras año, y siempre ha logrado adaptarse a los nuevos retos a los que se enfrentan los empresarios. Gracias a esta flexibilidad del programa y la habilidad del equipo para transformarlo y mantenerlo relevante para los participantes, 2020 fue un año más de excelentes resultados.

Este éxito se debe a los mentores, ya que ellos dan la cara a las empresas, al equipo administrativo que busca la mejora continua y sobre todo a los empresarios que participan y nos brindan la confianza para acompañarlos. El empresario más que nadie conoce su industria, su equipo de trabajo, sus clientes, pero dentro de Mentoría Banregio encuentran a alguien que los acompañe, escuche, cuestione y así pueda orientarlos con una visión más enriquecedora.

Me enorgullece ser parte de Mentoría Banregio, un programa que definitivamente forma parte de la sostenibilidad del negocio. Un banco será exitoso siempre y cuando la comunidad en donde participa sea exitosa.

Presentación

Mtra. Rosario Imelda Rojas Rendón **Coordinadora del Programa de Emprendimiento** **y Dinámica Empresarial, ITESO**

Para nuestra institución educativa la experiencia en este programa de Mentoría Banregio-ITESO tuvo grandes retos, como el cambio en la dinámica del trabajo a la virtualidad. Este nuevo esquema demandó reformular nuestros paradigmas para todas las personas en el programa. Trabajar bajo estas condiciones nos ha permitido afianzar el propósito del programa y continuar impulsando el trabajo con procesos profundamente humanos y compromiso social, es decir, que nutran las experiencias y que, cuando sea necesario, cambie las concepciones y formas de actuar en pro del desarrollo de la organización y las personas, buscando ante todo el bien mayor. Para el equipo coordinador y operador del proyecto la virtualidad no solamente representó un reto, sino una oportunidad de expansión y de mayor presencia ya no solo en el Área Metropolitana de Guadalajara, también en más estados de la república mexicana donde Banregio tiene presencia.

Los casos atendidos y sus alicientes representaron una oportunidad de crecimiento para el equipo, tanto personal como célula de trabajo. La organización que se requirió para coordinar un equipo de mentores de alto desempeño de manera virtual, así como la gran cantidad de recursos con que cuenta el ITESO, fueron grandes elementos que aportaron a nuevos conocimientos y habilidades del equipo, así como en la alineación de los perfiles que se necesitan para este proyecto. Bajo estas condiciones estuvo presente el miedo en los empresarios, los mentores y el equipo coordinador, pero nunca se perdieron las ganas, las fuerzas, la convicción ni la confianza de que el programa está diseñado para obtener una transformación reflejada en beneficios puntuales y evidentes para las personas y las organizaciones. Los casos no tuvieron la misma complejidad ni la misma problemática ni obtuvieron los mismos resultados, pero sí se crearon experiencias cuantificables más allá de la aprobación del modelo de intervención propuesto, sin dejar de lado las situaciones humanas que fueron reflejándose en las actividades propuestas.

Se recibió a un empresario temeroso al cambio, con alta incertidumbre sobre su entorno y su empresa, y por ello, sensible. Asimismo, contamos con empresarios de todos los perfiles, unidos con una idea en común: el bienestar de su compañía y de sus equipos de trabajo. Los empresarios vinieron a traer grandes oportunidades de aprendizaje para el equipo, que se tradujeron en acciones y una serie de habilidades que se promovieron durante el proceso de acompañamiento. Buena parte del éxito de este modelo residió en que en ningún momento el empresario perdiera su rumbo, que siempre tuviera claridad del alcance del programa y, principalmente, la sobrevivencia en el contexto en que se encontraban todas las empresas. Un empresario humano, consciente, con claridad, que generó aportaciones valiosas al programa, a la comunidad empresarial, al equipo de trabajo y su entorno inmediato.

Nuestra institución siente un alto nivel de satisfacción con los resultados del programa, puesto que las intervenciones, los ajustes, las reflexiones y los espacios de formación tanto con los empresarios y con los mentores fueron los elementos de evidencia en los que el modelo se fue probando y validando, y donde el equipo estuvo comprometido con el éxito del mismo programa y con los empresarios. Para la institución es un gusto y un orgullo poder aportar al entorno empresarial y regresarle un poco de lo mucho que nos ha dado. Se sabe que los retos siguen ahí, por lo que debemos seguir avanzando, no detenerse. Agradecemos la oportunidad, la confianza y la integridad que se ha tenido con el programa, y sentimos un profundo honor al poder dar cuenta de estos resultados en este documento.

Introducción

El desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME) ha sido un propósito considerado en las instituciones públicas, privadas y académicas desde hace ya mucho tiempo. Diversos programas y políticas se pusieron en marcha para fortalecer sus capacidades, habilidades y conocimientos durante buena parte del siglo XX. El sector privado promovió desde los años sesenta mecanismos de apoyo para que los micro, pequeños y medianos empresarios crecieran sus negocios y, en su momento, enfrentar los desafíos de las crisis recurrentes que les afectaron desde los años ochenta.

La apertura de los países al comercio exterior significó una etapa decisiva para desarrollar capacidades organizacionales y productivas. En ese contexto, el sector académico y privado colaboró con el sector público para aplicar instrumentos de desarrollo para las MIPYME y potenció una dinámica que, a través del tiempo, mejoró en sus métodos de trabajo, esquemas de apoyo, financiamientos y otras herramientas que favorecieron un dinamismo necesario a finales del siglo XX.

Actualmente la colaboración interinstitucional es ya un mecanismo suficientemente asimilado que ha dejado experiencia relevante para apoyar el desarrollo de las empresas vulnerables, en especial en contextos que pueden ser determinantes para la subsistencia de las empresas. La crisis económica producida por la pandemia de COVID-19 es un ejemplo que nos muestra la vulnerabilidad de las MIPYME, pero, por otro lado, este evento inusitado ha mostrado la capacidad de respuesta que las empresas tienen para enfrentar retos, del mismo modo que la colaboración entre el sector privado y académico para instrumentar proyectos emergentes y apoyar la sobrevivencia de estas empresas.

Este reporte expresa una experiencia de colaboración para hacer frente a este tipo de desafíos. Conjunta un análisis de intervención a partir de un modelo de mentoría que ha sido construido entre el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Universidad Jesuita de Guadalajara, y la institución finan-

ciera Banregio. En el documento se muestran los resultados de la intervención en MIPYME a partir de este modelo durante 2020. En particular, en ese año se diseñaron diversas estrategias para que las empresas reconvirtieran sus negocios de forma que logran mantener sus operaciones e incluso desarrollaran estrategias propias para crecer.

El resultado de este ejercicio de balance del proyecto Mentoría Banregio-ITESO es la generación de aprendizajes significativos para el acompañamiento de empresas, su gestión, la colaboración institucional efectiva y la formación empresarial en procesos de crisis.

Conviene señalar que ambas instituciones tienen el compromiso de contribuir para mejorar nuestro país, y con este compromiso se apoya a empresarios líderes mexicanos. La colaboración se inició hace cinco años, cuando se puso en marcha el proyecto con el propósito de atender de forma personalizada a micro, pequeños y medianos empresarios, los cuales han sido, son y seguirán siendo un pilar importante en la economía de nuestro país.

tres mil horas de mentoría se ayudó a cerca de nueve mil familias mexicanas. Se logró entender mejor a nuestros empresarios, sus historias de emprendimiento, conociendo a fondo los retos que han vivido y, sobre todo, reconociendo las fortalezas que los han impulsado. Con gran orgullo presentamos los resultados de esta metodología de trabajo y algunas historias de éxito de los participantes de nuestro programa Mentoría. En este reporte de experiencias se puede encontrar la metodología de trabajo con resultados y experiencias relevantes de los empresarios; esperamos que inspiren a seguir avanzando y reconfigurando los negocios por el bien mayor.

También ha sido pensada para aportar elementos de metodología para consultores, asesores y mentores de organizaciones, quienes colaboran cotidianamente como acompañantes de empresas de diversos tamaños, aportan sus conocimientos y favorecen el desarrollo de competencias en las personas que hacen posible, junto a sus colaboradores, la vida económica de nuestro país.

Esta obra se diseñó con el propósito de inspirar a emprendedores, empresarios o personal de una organización.

El programa de Mentoría, con presencia actualmente en diversos estados de la república, ha apoyado a más de 450 empresas, acompañándolas en su reconfiguración y crecimiento a través de mentores especializados y procesos de formación integral. A través de más de

Tan importantes como ellos son las personas que colaboran en instituciones públicas, privadas y académicas. Como se señaló unas líneas antes, esta fórmula ha dejado importantes beneficios al sector económico de los países de la región. Si bien ha sido muy variada la ma-

nera en la cual se colaboró desde los años ochenta hasta hoy en México para la capacitación de empresarios, financiamiento de proyectos, infraestructura, exportaciones, entre otros factores, este proceso generó impactos importantes, los que tal vez no han sido suficientemente cuantificados. Entre muchos otros apoyos, ha habido políticas públicas, iniciativas privadas y conocimientos académicos para mantener la operación de muchas empresas en épocas de crisis. Esto provocó la generación de proyectos regionales y sectoriales, estimuló la creación de negocios, el desarrollo de proyectos de exportación, la incorporación de tecnologías para sectores vulnerables, así como la creación de centros para el desarrollo empresarial y la cooperación internacional con otras entidades hermanas en Norteamérica y Latinoamérica; en fin, son unos pocos ejemplos de un esfuerzo colaborativo que debe ser valorado y sistematizado.

Este reporte de experiencias constituye un reconocimiento a la cooperación interinstitucional, desde luego acotado a la experiencia que aquí se presenta, la cual es un ejemplo en un universo amplio de proyectos, programa y voluntades que se conjuntan para el beneficio de una sociedad en constante dinamismo por su desarrollo cada vez más comprometido, pero siempre con la intención de crecer y mejorar.

La obra está compuesta por cinco capítulos, los cuales presentan la experiencia del modelo de Mentoría Banregio-ITESO 2020, analizan el contexto de las empresas ante la pandemia de COVID-19 y la estrategia del modelo para apoyar al sector productivo en ese periodo. Aquí se presenta una muestra de las empresas atendidas en 2020, que incluye diversas ramas de actividad de los sectores industria, comercio y servicios.

El primer capítulo incluye un breve panorama de las consecuencias globales, nacionales y en Jalisco causadas por la pandemia. Se presentan datos que dan cuenta de este escenario, sus efectos y elementos de la estructura económica como el PIB, empleo, sectores; algunos indicadores que nos hablan de situaciones nuevas que nos trajo la pandemia.



En el segundo capítulo se presenta el modelo de Mentoría Banregio-ITESO y sus componentes, el cual es la base para valorar los resultados obtenidos al final del proyecto. Deben mencionarse los elementos considerados clave de esta estrategia de desarrollo empresarial, pues contienen también los principios que guían el trabajo y el enfoque del modelo. En primer término, el modelo se ha diseñado para intervenir en cuatro dimensiones más allá de los procesos de la empresa, cuyos componentes son: la empresa, el empresario, el equipo y el entorno de la empresa. Por ello se busca llevar a cabo acciones que impacten en forma integral en la operación de la empresa, el estilo de liderazgo del empresario, el desarrollo y el mejor desempeño de las personas que colaboran en la organización, así como en los vínculos, el cuidado y la relación de la organización con su medio social y ambiental. Más adelante se enuncian los detalles del modelo.

En el tercer capítulo se introduce el perfil de las empresas participantes en el proyecto de 2020. Se analiza la composición sectorial, ramas de actividad, género de las y los líderes de la organización, entre otros indicadores. En el mismo capítulo se presentan las principales necesidades, problemáticas y acciones que los negocios tenían o habían puesto en marcha ante la contingencia y al comienzo del proyecto. En tercer término, los elementos iniciales expresados por estas organizaciones en el diagnóstico inicial del proyecto. El propósito de este capítulo es dar cuenta de cómo se encontraban las MIPYME cuando comenzaron su experiencia en el proyecto para mostrar la base sobre la cual se llevaron a cabo las acciones del proyecto y, posteriormente, contrastar los resultados.

El cuarto capítulo se centra en el análisis de las buenas prácticas recuperadas a partir de los elementos del modelo de intervención: empresa, empresario, equipo de colaboradores y entorno. En él se podrán ver los resultados del ejercicio de valoración que los propios empresarios realizaron a partir de una dinámica de trabajo que consideró los cuatro elementos. Este trabajo realizado a través de un grupo focal permitió que los empresarios analizaran sus resultados después de la intervención a partir de preguntas clave. Como veremos, se generó un proceso de acciones y consideraciones novedosas para ellos que les permitió mantener la operación de sus empresas, crecer en sus habilidades directivas y en su estrategia de negocio.

Finalmente, el quinto capítulo muestra el balance general del proyecto, los resultados obtenidos a partir de los aprendizajes logrados en el caso del mentor, el empresario, las instituciones colaboradoras, así como la contribución de esta experiencia al propio modelo. Por otro lado, se presentan testimonios de los actores participantes y su voz como evidencia de los resultados.

Esperamos que este reporte de experiencia aporte conocimientos para revalorar la labor de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, la función social, académica y profesional que implica este trabajo, la cual se vio redimensionada en 2020. Las propias entidades de fomento y apoyo al sector productivo nos hemos visto ante el desafío de cambiar nuestras estrategias, métodos y formas de llevar a buen puerto tal encomienda. Pero el aprendizaje y la capacidad de resiliencia han estado presentes en todas y todos quienes participamos en la búsqueda de mejores condiciones económicas y sociales. Sin embargo, conviene destacar la importancia que adquiere el factor humano y nuestra forma de concretar su desarrollo. Una visión centrada en las personas se expresa en cómo logramos realizar acciones que tengan como propósito el bien mayor más allá de la mejora de procesos o beneficios de corto plazo. Esto último es la consecuencia del crecimiento personal del empresario y su equipo de colaboradores, y más aún, considerando el impacto que nuestras decisiones tienen en el medio en el cual vivimos. Vaya pues esta experiencia como una contribución de este proyecto colaborativo entre la banca y la academia.

Del mismo modo, queremos agradecer la disposición y el apoyo que el Centro Universidad Empresa del ITESO recibió de parte del equipo Banregio para la elaboración de este trabajo, en especial de Alejandra Rivero y su equipo, Karen Susana Luna Alanís y Jessica Garza Belmares, tanto como el apoyo y la confianza que se ha tenido para la operación del programa.



CAPÍTULO 1

El contexto de la pandemia por COVID-19 y las condiciones de las micro y pequeñas empresas en México y en Jalisco

El fenómeno de la pandemia por el coronavirus SARS-COV2, causante del COVID-19, ha afectado en diversas formas la vida de las sociedades en el mundo. Sin lugar a dudas, significó un parteaguas histórico que cambió múltiples aspectos de nuestra cotidianidad. Sus efectos han sido determinantes para cambiar la economía de las personas y las organizaciones. En particular, esta dimensión humana es un elemento sustantivo, pues en muchas formas da sentido y orden a nuestra vida. Las consecuencias directas de la pandemia en la dinámica económica afectó a las familias, las empresas y las instituciones, debido a la contracción que tuvo la circulación de productos y recursos financieros, así como la prestación de servicios. El cambio de rutinas y actividades reestructuró el trabajo de las personas, las actividades de las organizaciones, entre otros aspectos, y, con ello, el sentido y las prioridades de casi todos en las sociedades, empezando por la salud y el trabajo, pero también la educación, la alimentación, la convivencia y la seguridad.

La pérdida del empleo o la desaparición de empresas, organizaciones y círculos comunitarios ha sido consecuencia de esta transformación; a su vez, han motivado la capacidad de resiliencia para enfrentar las condiciones imperantes durante los meses en los que hemos convivido con estas circunstancias, del mismo modo en que han impulsado nuestra capacidad creativa para proponer, instrumentar y llevar a cabo alternativas diferentes para distintos propósitos con la finalidad de mantener la actividad económica, el ingreso, el empleo, la dinámica organizacional y la vida familiar.

La digitalización y sus diversos usos favorecieron la operación de actividades económicas y de relaciones y vínculos sociales. La comercialización de productos, la atención de servicios y clientes, entre otras alternativas económicas, fueron puestas en marcha con mayor fuerza que antes de la pandemia. Si la brecha digital era un desafío en los países en desarrollo, el fenómeno de la pandemia impulsó estrategias para reducirla.

En el presente capítulo deseamos presentar brevemente algunos indicadores que dan cuenta del comportamiento de la economía y las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) ante el fenómeno de la pandemia. El capítulo presenta en términos generales los efectos económicos ocasionados en Latinoamérica, México y en Jalisco en particular, con la finalidad de dar contexto al proyecto de intervención llevado a cabo para apoyar a las MIPYME y los efectos del fenómeno experimentado a partir del coronavirus. Buscamos mostrar aquellos factores que incidieron en las empresas a partir del impacto económico global y local.

1.1 Efectos económicos de la pandemia por COVID-19 en América Latina

La economía global tuvo consecuencias importantes en 2020 como consecuencia de la pandemia, como ha sido ampliamente documentado por diversas fuentes académicas, gubernamentales y privadas. El Banco Mundial, en su informe 2020 (World Bank, 2020) afirmaba la tendencia de efectos poco favorables para las economías en el mundo; entre otros, el incremento de la brecha de género, la pobreza y el desigual acceso a la Internet. Sin

1) FMI, "Perspectivas de la Economía Mundial 2020". <https://www.imf.org/es/Publications/weo/Issues/%202020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>, consultado en enero de 2021.

2) FMI, Un año sinigual, Informe Anual del FMI, 2020. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020-es.pdf>, consultado en mayo de 2021.

embargo, se pudo identificar a través de sus encuestas el incremento de la digitalización, las estrategias de las empresas por evitar los despidos y considerar otras opciones como la reducción de salarios y jornadas.¹

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) señalaba en sus informes hasta octubre de 2020 que la pandemia por COVID-19 había generado en América Latina un impacto negativo, en parte como consecuencia del confinamiento prolongado que, si bien ayudó a evitar la rápida explosión por muertes, el contagio no se detuvo y la efectividad de esta estrategia fue cada vez menos efectiva. Este mismo fenómeno afectó en otras regiones como Europa Occidental, pero en América Latina, la existencia de la informalidad, los pobres servicios sanitarios, la pobreza estructural y la densidad poblacional en zonas urbanas tuvo altos costos en vidas humanas y medios de vida (FMI, 2020).²

de acuerdo con el FMI. Según esta fuente, las políticas de distanciamiento social impidieron a los trabajadores de algunos sectores participar en actividades productivas, por lo que las horas trabajadas se redujeron en la economía, obstaculizaron la demanda de sectores como el turismo y el entretenimiento. Así, este efecto encadenó pérdidas entre sectores vinculados y, consecuentemente, en el ingreso familiar (FMI, 2020).

Estas circunstancias afectaron la dinámica económica de la región de diversas formas de acuerdo con el caso de cada país. Sin embargo, las perspectivas para el último trimestre de 2020 eran que pudiera darse un proceso de reactivación económica en etapas, cada uno con diferentes consecuencias. El análisis del FMI consideró un primer momento de confinamiento, ya comentado, un segundo momento de reapertura selectiva y un tercero de reapertura avanzada.

“Acompañar a una persona en un proceso de autoconocimiento como empresario, generando espacios de reflexión para establecer y lograr objetivos en la empresa”.

Ante este contexto, una de las consecuencias más evidentes fue la pérdida de empleo en América Latina y otras regiones. Las políticas de contención puestas en práctica en diversos países generaron una reducción en las actividades económicas y esto afectó el empleo, pero, particularmente, las actividades que requieren mayor presencialidad como la actividad comercial y manufacturera, por lo que el empleo cayó 30% entre enero y mayo de 2020

En la primera etapa lo que se pudo documentar fue que los sectores no esenciales tuvieron el mayor impacto económico y laboral, a menos que la opción virtual pudiera haber apoyado la dinámica del trabajo, lo cual fue cierto, pero solo para algunos sectores y tipos de empleo. En la segunda etapa la manufactura y la construcción pudieron operar, relativamente, tanto como actividades informales y el trabajo independiente. Aquí las micro y pequeñas empresas pueden

operar con menores costes que las medianas empresas, debido a las cargas fiscales y otros factores. Sin embargo, se agotaron los recursos y se hicieron necesarias estrategias de sostenimiento para las empresas, por ello, la vulnerabilidad laboral se incrementó. En la tercera etapa, de reapertura avanzada, el impacto en el empleo se ve disminuido, la dinámica económica se incrementa y las actividades informales, de manufactura y comercio y servicios se incrementan. Este proceso generó posteriormente un aumento en el índice de contagio a finales de 2020.

No obstante, los efectos de la pandemia se expresaron de forma desigual en los países de la región, entre ello se destaca la pérdida del empleo en mayor medida para las mujeres y para aquellas personas de menor nivel educativo. De la misma manera, el fenómeno de la informalidad subió a partir de los meses de mayor efecto pandémico de abril y mayo. Todo lo anterior como resultado de la dinámica del confinamiento. Las actividades que requirieron más presencialidad disminuyeron, por ello las personas con menores niveles educativos perdieron su empleo pues se ubican en labores de mayor presencialidad, incluyendo a las mujeres en ocupaciones de contacto intensivo.

Las micro y pequeñas empresas (MYPES) han sido las que mayores afectaciones tuvieron dada su gran vulnerabilidad por dependencia de sus clientes, proveedores o estructura de operación. Las políticas de los gobiernos en Latinoamérica fueron diversas e incluyeron incentivos fiscales, fondos de garantía, programas de apoyo al empleo, tasas de interés más bajas y otras medidas que pretendieron mantener el flujo de crédito y, con ello, la actividad

económica. Sin embargo, a finales de 2020 los recursos fueron insuficientes. El FMI resumió en su informe anual como características de la economía en 2020 los siguientes elementos: “recesión económica, desempleo, cambio climático, nuevas tecnologías y automatización de los puestos de trabajo, surgimiento de las monedas digitales, rendimientos decrecientes de sus ahorros y aumento de la desigualdad y el endeudamiento”.³

Los indicadores para 2021 del FMI señalan que existe una proyección de crecimiento mundial de 6% para 2021 y casi 5% para 2022. Aunque para México la proyección es de 6.3% y 4.3%, en 2021 y 2022. Sin embargo, las previsiones para Latinoamérica son menores a 6% y 4%, respectivamente. Por otro lado, el propio organismo internacional considera que la inflación ha sufrido un incremento producto de las afectaciones de la economía como consecuencia de los efectos de la pandemia, y para 2022 espera que vuelva a los indicadores anteriores a la misma.⁴

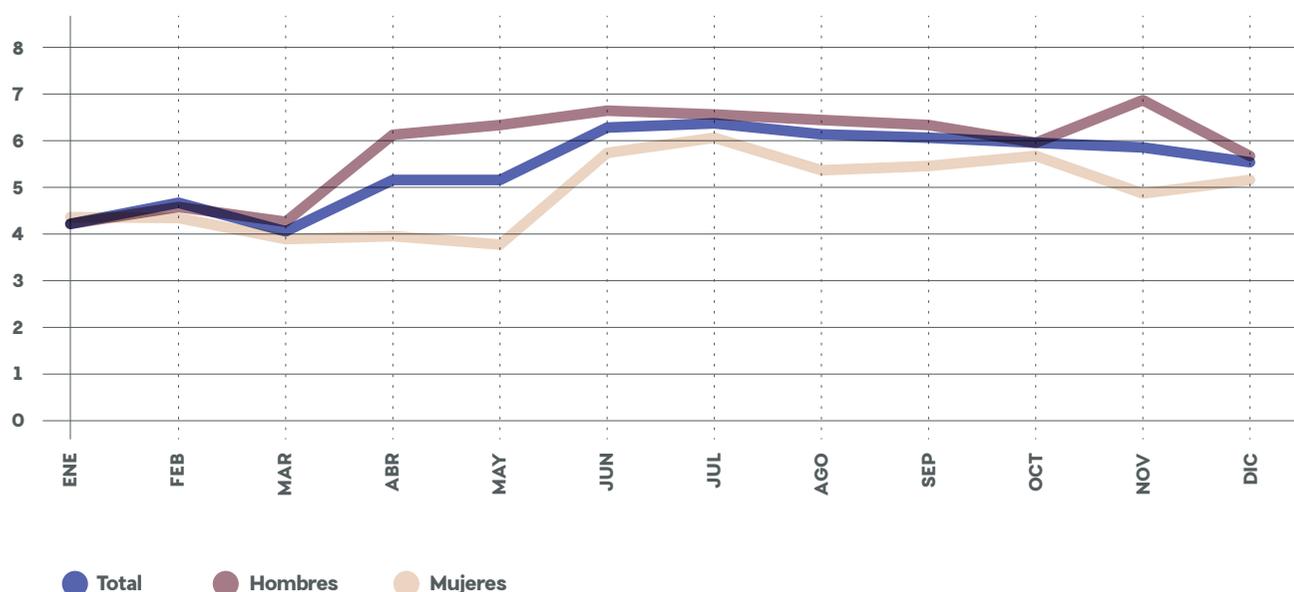
1.2 Impacto económico del COVID-19 en México

En México el impacto se manifestó en la caída del empleo y la desaparición de empresas, aunque otro fenómeno fue el crecimiento de actividades informales, producto de la migración de actividades formales a la informalidad como una estrategia de mantener la operación de negocios. Como en otros países, en México también se diversificaron los efectos de acuerdo con la vocación de las regiones, actividades y políticas públicas. El impacto inicial de la pandemia se vio en los sectores manufactureros no prioritarios (mueble, textil, pieles, joyería,

servicios turísticos, entre otros) ante el confinamiento de estados con mayor población y actividad de contacto intensivo.

La tasa de desocupación creció en los meses de abril a julio y en forma desigual en el caso de mujeres y hombres, pero esta disminuyó al cierre del año, aunque por encima de la tendencia antes del COVID-19.⁵

Gráfica 1.1 Comportamiento de la tasa de desocupación en hombres, mujeres y total, en 2020



Como se aprecia en la tabla 1.1, la caída del producto interno bruto (PIB) en los grandes sectores de la economía se presentó en el segundo trimestre de 2020, principalmente en la industria y en el comercio y servicios. Aunque tuvo una recuperación para el tercer trimestre el resultado es negativo en el balance anual. Solo el sector primario reportó un PIB positivo de 2.6%, pero en los sectores secundario y terciario tuvieron una baja de casi 9% con respecto a 2019 en el tercer trimestre de 2020. Cabe decir que el sector industrial ya traía una tendencia negativa desde 2019, pues sus reportes fueron en ese año de entre -1.4 y -2%. Esto quiere decir que la dinámica económica de la industria no ha sido favorable desde antes de la pandemia, la cual la afectó sensiblemente.

3) FMI, *Perspectivas de la economía mundial*, julio de 2021. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>, consultado en julio de 2021.

4) FMI, *Un año sin igual, Informe Anual del FMI, 2020*. <https://www.imf.org/external/pubs/ft/ar/2020/eng/downloads/imf-annual-report-2020-es.pdf>, consultado en mayo de 2021.

5) INEGI, *Tasa de Desocupación nacional 2020 hombres y mujeres, 2021*. <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>

De acuerdo con la información oficial, se ha señalado que en el plano nacional se tuvo un resultado de -9% en el PIB durante 2020, resultado coincidente con el balance hasta septiembre. Sin embargo, en el primer trimestre de 2021 reportó 2.8% como consecuencia de las políticas de confinamiento puestas en marcha después del inicio de ese año. Es clara que la dinámica económica se incrementó sustancialmente a un año del inicio de la pandemia, pero los efectos económicos en 2021 ha sido diferentes y variados.

Tabla 1.1 Comportamiento del producto interno bruto en los grandes sectores de la economía en México por trimestre 2020-2021

Periodo	Variación porcentual respecto al trimestre inmediato anterior					Variación porcentual respecto al mismo trimestre del año anterior				
	2020				2021	2020				2021
	1T	2T	3T	4T	1T	1T	2T	3T	4T	1T
Trimestre										
PIB, a precio de mercado	-1.1	-16.9	12.5	3.2	0.8	-2.1	-18.7	-8.6	-4.6	-2.8
Actividades primarias	-0.5	-1.9	6.1	-2.1	0.7	-3.0	-3.4	2.9	1.4	2.6
Actividades secundarias	-0.9	-23.2	22.5	3.6	0.5	-3.1	-25.4	-8.6	-3.4	-2.0
Actividades terciarias	-0.9	-14.9	9.0	3.2	0.9	-1.2	-16.3	-8.8	-5.1	-3.4

De acuerdo con los datos oficiales, los indicadores que nos muestran más claramente la situación económica son el empleo y la apertura o desaparición de empresas; en ese sentido, en términos de los sectores económicos nacionales en 2020 se puede apreciar que el comercio al por mayor tuvo su mayor pérdida en los meses de abril y mayo de 2020, pero solo fue de -1.8 y -3.4%; por su parte, el comercio al por menor se vio afectado en los meses de marzo y abril con -0.3 y -9 % respectivamente. Es decir, que el comercio al por menor tuvo en su dinámica mayores pérdidas. Hasta octubre del año pasado las cifras fueron positivas, pero no creció por mes más de 0.2% el comercio al por mayor y 1.5% el comercio al por menor. En ese sentido, el comercio ha tenido una limitada recuperación y han sido los micronegocios los mayormente afectados.⁶

Tabla 1.1: INEGI, Producto interno bruto trimestral, cifras desestacionalizadas, 2021.
<https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>,
 consultado el 25 de enero de 2021.

En el caso de los servicios, los datos del índice de personal ocupado total en los servicios privados no financieros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), manifiesta que los efectos más significativos se dieron entre los meses de junio a octubre. Los subsectores más afectados fueron los servicios de medios de comunicación, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, servicios profesionales, científicos y técnicos, con tasas de pérdida hasta de 23% anual. El único subsector que reportó números positivos, aunque conservadores, fueron los servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles. En su conjunto los servicios tuvieron pérdidas de entre 9% y 11% durante los meses de mayo a octubre de 2020.⁷

En el caso de la manufactura, a diferencia de los casos anteriores, las pérdidas fueron menores. Los datos nos muestran que los subsectores más afectados fueron la industria de la manufactura de cueros, pieles y sus derivados; la industria del vestir, la alimentaria y la metálica básica. En su conjunto, prácticamente todas las industrias reportaron pérdidas de empleo en noviembre de 2020. El sector tecnológico, la fabricación de equipo de transporte, la fabricación de maquinaria y equipo y los productos metálicos reportaron tímidos datos positivos; cabe señalar que todas estas industrias están de alguna forma vinculadas a las exportaciones o cadenas productivas globales.⁸

Por otro lado, otro indicador que nos refiere al impacto de la pandemia en México es la desaparición de unidades económicas en el país. De acuerdo con los datos de demografía de los negocios realizada por el INEGI al cierre de 2020 se puede apreciar el balance negativo en los tres grandes sectores de establecimientos en el país. Desde luego, fue el sector servicios que se vio mayormente afectado en el segmento de las pequeñas y medianas empresas si consideramos su variación en 17 meses, del mismo modo que en el sector comercio. En lo general, y siguiendo a la clasificación del INEGI, los negocios con entre 11 y 50 empleados fueron los que desaparecieron en mayor volumen.

6) INEGI, Índice de personal ocupado total en los servicios privados no financieros según sector, 2021. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>, consultado el 11 de enero de 2021.

7) INEGI, Series desestacionalizadas del personal ocupado según subsector de la industria manufacturera, Variación anual, 2021, <https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/default.html?nc=541>, consultado el 25 de enero de 2021.

8) INEGI, Índice de personal ocupado total en los servicios privados no financieros según sector, 2021. <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/#Tabulados>, consultado el 11 de enero de 2021.



Tabla 1.2 Proporción de nacimientos, muertes y variación de micro, pequeñas y medianas empresas por gran sector de México entre 2019 y 2020

Gran sector y tamaño de establecimiento	Proporción* a 17 meses		
	Nacimientos	Muertes	Variación**
Total	-12.75	20.81	-8.06
Micro	13.11	20.80	-7.69
Pequeñas y medianas empresas	2.81	21.17	-18.36
Manufacturas	8.78	15.00	-6.22
Micro	9.06	14.98	-5.93
Pequeñas y medianas empresas	2.66	15.44	-12.79
Comercio	13.75	18.98	-5.23
Micro	14.04	18.97	-4.93
Pequeñas y medianas empresas	2.34	19.37	-17.03
Servicios privados no financieros	12.85	24.92	-12.07
Micro	13.29	24.95	-11.67
Pequeñas y medianas empresas	3.18	24.28	-21.10

*La proporción se calcula con respecto a los establecimientos sobrevivientes.

**Las acciones implementadas no son mutuamente excluyentes, por lo que la suma puede ser mayor a 100.

En números absolutos se puede apreciar que desaparecieron más de un millón de establecimientos (véase la tabla 1.3). En proporción, se aprecia que los micronegocios ha sido los que en mayor medida desaparecieron en este periodo, pues representan casi 94% de las unidades económicas en el país. Así, en términos reales, el mayor impacto en volumen fue para los sectores más marginados, pero en la estructura productiva y debido a la importancia de las pequeñas y medianas empresas su desaparición ha sido pernicioso para las economías sectoriales.

Tabla 1.2: INEGI, Estudio sobre Demografía de Negocios edn 2020, proporción a 17 meses y tasa mensual de nacimientos, muertes y crecimiento de los establecimientos, por entidad federativa, sector de actividad económica y tamaño del establecimiento. Fecha de elaboración: 2 de diciembre de 2020. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>, consultado el 25 de enero de 2021.

Foto: Ischukigor | Depositphotos

Tabla 1.3 Número de establecimientos, nacimientos, muertes y población actual de micro, pequeñas y medianas empresas por gran sector de México entre 2019 y 2020

Gran sector y tamaño de establecimiento	Proporción* a 17 meses			
	Población inicial	Nacimientos**	Muertes**	Población actual**
Total	4'857,007	619,443	1'010,857	4'465,593
Micro	4'690,539	614,766	975,619	4'329,687
Pequeñas y medianas empresas	166,468	4,677	35,239	135,906
Manufacturas	627,059	55,067	94,085	588,041
Micro	600,023	54,349	89,910	564,462
Pequeñas y medianas empresas	27,036	718	4,175	23,580
Comercio	2'311,463	317,842	438,643	2'190,661
Micro	2'254,669	316,513	427,642	2'143,540
Pequeñas y medianas empresas	56,794	1,329	11,002	47,121
Servicios privados no financieros	1'918,485	246,534	478,129	2'190,661
Micro	1'835,847	243,905	458,067	1'621,685
Pequeñas y medianas empresas	82,638	2,629	20,062	65,205

* La población inicial corresponde a los establecimientos activos en 2019.

** Estimaciones realizadas con base en el EDN 2020.

Finalmente, el estudio sobre la situación de las MIPYME en México llevado a cabo por el INEGI en su encuesta sobre la demografía de los negocios durante la pandemia consideró incluir las acciones que realizaron este tipo de establecimientos para enfrentar las condiciones. El reporte considera solo cuatro variables específicas, una quinta opción, sobre la cual no especifica acciones concretas y una sexta opción que no realizó ninguna acción. No obstante, se puede corroborar el incremento de la digitalización de las actividades comerciales, la contracción productiva, la reducción de precios y la entrega a domicilio como mecanismos para mantener la operación de los negocios. De lo anterior, se puede ver en la tabla 1.4 que en todos los casos hay una proporción importante

Tabla 1.3: INEGI, Estudio sobre Demografía de Negocios EDN 2020. Estimaciones del total de establecimientos: población inicial, nacimientos, muertes y población actual, Fecha de elaboración: 2 de diciembre de 2020. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>, consultado el 25 de enero de 2021.

Tabla 1.4: INEGI, Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020, Fecha de elaboración: 2 de diciembre de 2020. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>, consultado el 5 de noviembre de 2020.

de establecimientos que no realizaron ninguna acción para contener la situación. Asimismo, la reducción de la producción fue mayor en la industria manufacturera, así como el ajuste de precios lo fue para el comercio y los servicios. A pesar de que la digitalización ha sido un fenómeno que creció en este contexto, el uso de redes sociales no aparece como la principal acción, aunque sí representa una de las principales acciones realizadas por los negocios.

Destaca también el hecho de que las pequeñas y medianas empresas en lo general utilizaron en proporción todas las posibilidades, lo cual nos habla de estrategias diversificadas para enfrentar la pandemia. En otro sentido, se manifiesta el limitado uso de las redes sociales por parte del sector manufacturero, ello podría hablarnos de un sector con prácticas más tradicionales en el manejo de los negocios como es la reducción de la producción.

Tabla 1.4 Proporción* de establecimientos según acciones instrumentadas durante la contingencia de COVID-19 en México según sector de actividad económica y tamaño del establecimiento**

Gran sector y tamaño de establecimiento	Entregas a domicilio	Ajuste en precios	Reducción de producción	Uso de redes sociales	Otras	Ninguna
Total	11.04	18.37	12.58	6.29	41.35	36.56
Micro	10.92	18.45	12.53	5.95	40.76	36.85
Pequeñas y medianas empresas	14.49	16.11	14.26	15.91	58.26	28.23
Manufacturas	12.78	18.34	32.66	4.00	28.57	34.21
Micro	12.87	12.87	32.68	3.79	27.28	34.56
Pequeñas y medianas empresas	10.76	18.51	32.14	8.55	57.26	26.51
Comercio	9.79	19.86	8.97	5.60	42.24	37.80
Micro	9.59	19.98	8.94	5.37	41.90	38.00
Pequeñas y medianas empresas	17.95	14.97	10.12	14.63	55.74	30.19
Servicios privados no financieros	12.02	16.46	9.88	8.03	44.91	35.81
Micro	11.96	16.41	9.84	7.51	44.21	36.19
Pequeñas y medianas empresas	13.31	17.49	10.74	19.54	60.47	27.42

* La proporción se calcula con respecto a los establecimientos sobrevivientes.

** Las acciones puestas en marcha no son mutuamente excluyentes, por lo que la suma puede ser mayor a 100.

En un balance preliminar podemos observar que la pandemia tuvo un impacto en el empleo en México, aspecto que proporcionalmente afectó a las mujeres, como también a escala mundial. En segundo término, se perdieron más de un millón de establecimientos, dentro de los cuales los micronegocios fueron los que más se perdieron en 2020, del mismo modo que la caída el PIB, resultando que estructuralmente el sector más perjudicado fue la industria. Estas circunstancias obligaron a los negocios a poner en práctica diversas acciones, pero muchas de ellas no actuaron o utilizaron opciones tradicionales como reducción de precios o producción.

1.3 Impacto económico de la pandemia por COVID-19 en Jalisco

En Jalisco la economía ha tenido altibajos desde hace varios años. El impacto de la pandemia afectó como en el caso nacional tanto al empleo como a los negocios.

Según lo reporta el Instituto de Información, Estadística y Geografía del estado de Jalisco (IIEG), de enero a diciembre de 2020 se habían perdido 32,332 empleos.⁹ Estos datos son el acumulado entre la creación y desaparición de plazas laborales. Por su parte, los trabajadores asegurados tuvieron una disminución desde el mes de marzo de 2020, con una tendencia decreciente hasta julio. En agosto ya se manifestaron signos positivos y se renovaron los registros en los meses subsecuentes.

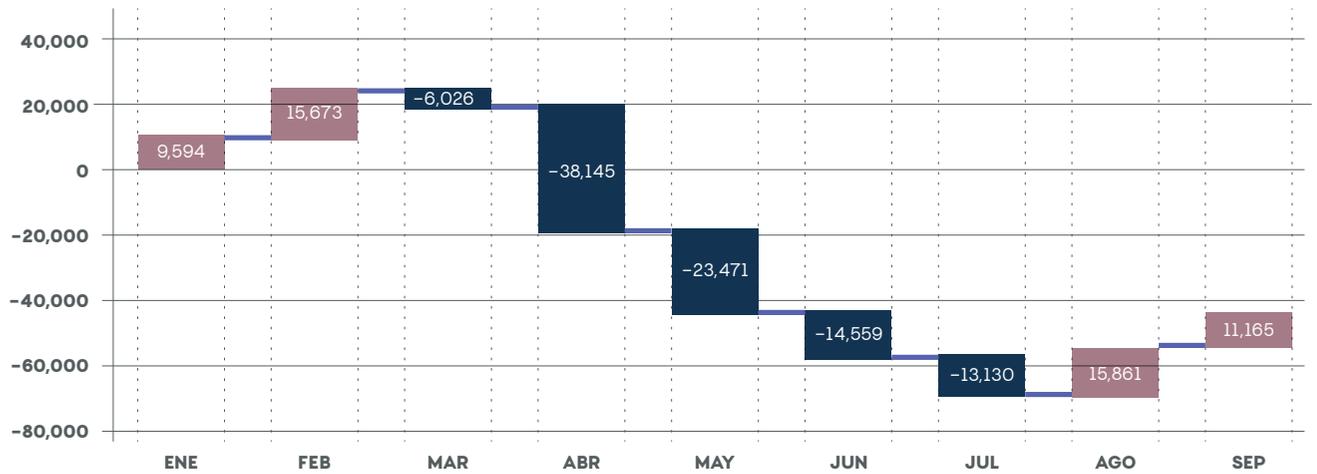
Como en el caso de los trabajadores asegurados, el registro de los patrones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) complementa la tendencia negativa de los meses de abril y mayo de 2020. Para junio se dio un repunte y la tendencia fue creciente hasta diciembre cuando volvió a bajar el registro. Pero en el balance los datos son positivos. Adicionalmente la pérdida de registros patronales ante el IMSS no llegó a ser mayor de 1%.

⁹ INEGI, Índice de personal ocupado total en los servicios privados no financieros según sector, 2021. <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/#Tabulados>, consultado el 11 de enero de 2021.

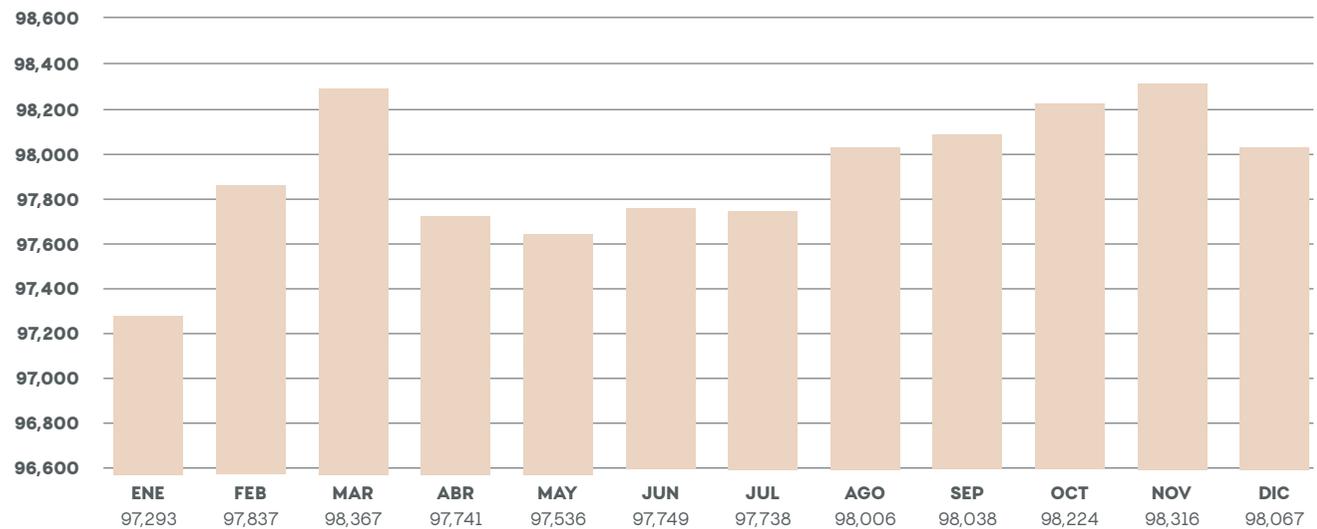
Gráfica 1.2: IIEG. https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=3641, consultado el 5 de noviembre de 2020.

Gráfica 1.3: Fuente: IIEG. https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=3641, consultado el 5 de noviembre de 2020.

Gráfica 1.2 Comportamiento de los trabajadores asegurados en Jalisco, enero-septiembre 2020



Gráfica 1.3 Número de patrones asegurados en Jalisco, enero-diciembre 2020



Si consideramos los sondeos del INEGI se señala que entre agosto de 2019 cuando se realizó el Censo Económico de ese año y diciembre de 2020 cuando se realizaron los sondeos, la pérdida de MIPYME en el estado de Jalisco fue de 7.5%; en términos reales desaparecieron 23,410 establecimientos de estos tamaños. Como en el ámbito nacional, las PYMES fueron las que más se afectaron proporcionalmente en los tres grandes sectores. Las micro se vieron perjudicadas en lo que al volumen se refiere, así como el comercio y los servicios no financieros en los que más establecimientos desaparecieron.

Tabla 1.5 Número de establecimientos, nacimientos, muertes y población actual de micro, pequeñas y medianas empresas, por gran sector en Jalisco entre 2019 y 2020

Gran sector y tamaño de establecimiento	Población inicial*	Nacimientos**	Muertes**	Población actual**	% de disminución
Total	311,700	34,718	58,128	288,290	7.51
Micro	299,833	34,359	55,766	278,426	7.14
Pequeñas y medianas empresas	11,867	359	2,362	9,864	16.88
Manufacturas	34,690	3,276	6,261	31,705	8.61
Micro	31,739	3,213	5,663	29,288	7.72
Pequeñas y medianas empresas	2,952	63	598	2,417	18.13
Comercio	145,914	15,981	25,162	136,733	6.29
Micro	142,059	15,881	24,411	133,529	6.00
Pequeñas y medianas empresas	3,855	100	751	3,204	16.90
Servicios privados no financieros	131,095	15,462	26,704	119,853	8.58
Micro	126,036	15,265	25,692	115,609	8.27
Pequeñas y medianas empresas	5,060	197	1,012	4,244	16.12

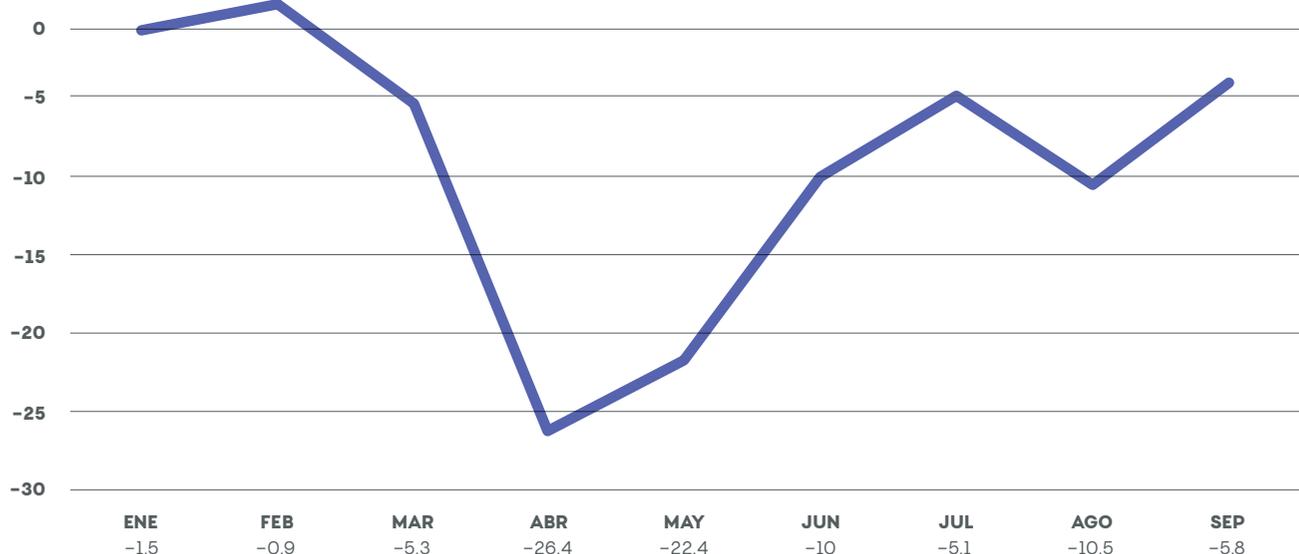
* La población inicial corresponde a los establecimientos activos en 2019.

** Estimaciones realizadas con base en el EDN 2020.

Otro factor que refleja la dinámica económica del estado fue el impacto sobre la actividad industrial del estado. Si bien Jalisco tiene una actividad comercial y de servicios histórica, su actividad industrial también ha sido relevante. Este indicador tuvo desde 2019 números negativos e inició 2020 con

un registro de -1.5% de actividad, pero con la pandemia llegó a registrar hasta -26.4% en el mes de abril. A partir de ahí los registros disminuyeron la caída, pero esta fue negativa hasta diciembre. Es decir, la actividad industrial no dejó de bajar durante todo el año.

Gráfica 1.4 Comportamiento de la actividad industrial en Jalisco, enero-septiembre 2020



*La proporción se calcula con respecto a los establecimientos sobrevivientes.

**Las acciones instrumentadas no son mutuamente excluyentes, por lo que la suma puede ser mayor a 100.

Considerando las acciones tomadas por los negocios durante la pandemia registradas por el INEGI en su encuesta de demografía de los negocios, en Jalisco destaca con mayor proporción el hecho de no haber realizado ninguna acción, especialmente en el caso del comercio y, concretamente, en los micronegocios. Como en el caso nacional, las PYMES fueron las que tuvieron estrategias más variadas en todos los sectores, la reducción de la producción también fue la alternativa más socorrida particularmente en el sector manufacturero. El comercio y los servicios optaron por la reducción de precios, casi tanto como la entrega a domicilio.

Tabla 1.5: INEGI, Estudio sobre Demografía de Negocios edn 2020. Estimaciones del total de establecimientos: población inicial, nacimientos, muertes y población actual. Fecha de elaboración: 2 de diciembre de 2020. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>, consultado el 25 de enero de 2021.

Gráfica 1.4: IIEG, https://iieg.gob.mx/ns/?page_id=3641, consultado el 5 de noviembre de 2020.

Tabla 1.6 Proporción* de establecimientos según acciones instrumentadas durante la contingencia de covid-19 en Jalisco según sector de actividad económica y tamaño del establecimiento**

Gran sector y tamaño de establecimiento	Entregas a domicilio	Ajuste en precios	Reducción de producción	Uso de redes sociales	Otras	Ninguna
Total	11.04	18.37	12.58	6.29	41.35	36.56
Micro	10.92	18.45	12.53	5.95	40.76	36.85
Pequeñas y medianas empresas	14.49	16.11	14.26	15.91	58.26	28.23
Manufacturas	12.78	18.34	32.66	4.00	28.57	34.21
Micro	12.87	12.87	32.68	3.79	27.28	34.56
Pequeñas y medianas empresas	10.76	18.51	32.14	8.55	57.26	26.51
Comercio	9.79	19.86	8.97	5.60	42.24	37.80
Micro	9.59	19.98	8.94	5.37	41.90	38.00
Pequeñas y medianas empresas	17.95	14.97	10.12	14.63	55.74	30.19
Servicios privados no financieros	12.02	16.46	9.88	8.03	44.91	35.81
Micro	11.96	16.41	9.84	7.51	44.21	36.19
Pequeñas y medianas empresas	13.31	17.49	10.74	19.54	60.47	27.42

*La proporción se calcula con respecto a los establecimientos sobrevivientes.

**Las acciones instrumentadas no son mutuamente excluyentes, por lo que la suma puede ser mayor a 100.

Otra consecuencia de la crisis producto de la pandemia fue el crecimiento de las actividades informales. Según datos del Gobierno del estado de Jalisco, la tasa de informalidad laboral pasó de 47.9 a 48.9 del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020. Estos datos muestran que hubo una variación de 1%. Sin

embargo, para diciembre de 2020 la tasa de nuevo reportó 47.9%. Independientemente del resultado final, la presencia de estas actividades ya sea por actividades comerciales, de servicios o industriales, es alta y refleja la estructura de la economía en Jalisco.

1.4 Balance del capítulo

Los datos hasta aquí compartidos sobre los efectos de la pandemia reflejan, por un lado, una caída en la economía a escala global, nacional y local en un primer momento entre abril y junio de 2020. Por otro lado, hay un segundo momento que implicó otro proceso de recuperación a partir del junio y julio en algunos indicadores. La profundidad del fenómeno parece haber sido diverso en la situación de sectores, tamaño de establecimientos, acciones de las empresas, empleos y género de los trabajadores.

En relación con el empleo, se perdió un número importante de ellos, pero la recuperación de las actividades al cierre de año favoreció este indicador en el país. Las mujeres fueron quienes se vieron más afectadas, especialmente en los sectores que implican mayor presencia física. En Jalisco los registros del IMSS exponen la problemática del empleo en los meses del segundo trimestre, pero luego hay una recuperación.

La desaparición de unidades económicas fue importante a escala nacional, pues implicó una pérdida de 20% de las MIPYME, pero también se apreció una capacidad de reacción con la creación de nuevas unidades económicas, lo que en el balance general reflejó apenas -8% de establecimientos desaparecidos. El registro de trabajadores en el IMSS fue para Jalisco en diciembre mayor que aquel que había a inicios de 2020. Esto puede señalar la capacidad de reacción de los emprendedores locales, aunque también hubo pérdidas en el sector de las MIPYME con alrededor de 7.5%.

Es importante señalar que fueron los micronegocios los que más desaparecieron, sobre todo en el comercio y servicios no financieros, pero en proporción las pequeñas y medianas empresas tuvieron el peor impacto. En la estructura de la economía nacional y de Jalisco son empresas clave por la generación de valor agregado, incluso aun cuando representan apenas 4% de las empresas en México.

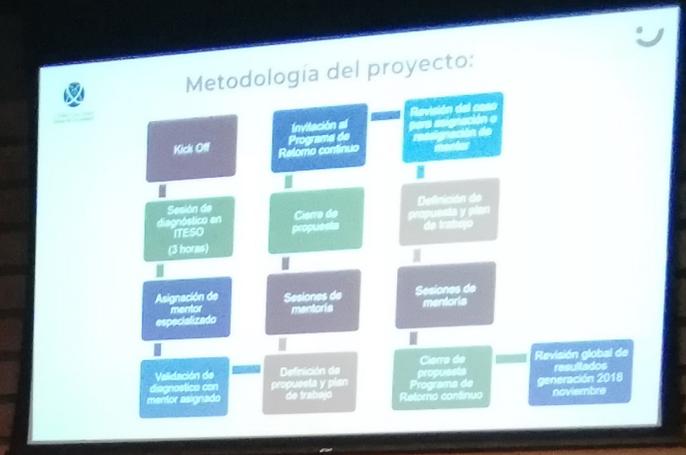
Otro aspecto que debe resaltarse son las acciones que las empresas realizaron en el contexto de la pandemia. Destaca el hecho de su inmovilidad, ya sea en el país o en Jalisco. También la alterna-

Tabla 1.6: INEGI, Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2020, Fecha de elaboración: 2 de diciembre de 2020. <https://www.inegi.org.mx/temas/edn/#Tabulados>, consultado el 25 de enero de 2021.

tiva de la reducción de la producción o de precios. El uso de redes sociales como reflejo de la digitalización que se ha mencionado fue menor en todos los casos, y resalta la diversificación de acciones en el caso de las PYMES que buscaron diversas opciones. Otro elemento es la caída de la actividad industrial en Jalisco. Serán necesarias acciones estratégicas para reactivar esta situación. Es conveniente señalar que la estrategia de crecimiento económico en el país descansó durante dos décadas en las exportaciones maquiladoras o industriales; la reactivación en este sector dependerá en mucho de las condiciones externas que mantengan los flujos de producción maquiladora en México y en Jalisco, dado en este último caso de la vocación del sector manufacturero tecnológico en el Área Metropolitana de Guadalajara.

Los sectores turísticos, de recreación y servicios no esenciales se verán más afectados si no pusieron en marcha estrategias de reconversión para insertarse en cadenas que suministren productos o servicios más o menos requeridos por la población o las organizaciones. La manufactura tuvo el peor registro en la generación del PIB y fue el sector primario el que tuvo, aunque limitado, un PIB con balance positivo.





CAPÍTULO 2

Modelo de Mentoría Banregio-ITESO

Durante varios años la experiencia de los proyectos de intervención en apoyo de la micro y pequeña empresa del Centro Universidad Empresa (CUE) del ITESO produjo diversas metodologías, esquemas de apoyo, modalidades de acompañamiento y procesos de formación. Como resultado de estas experiencias del equipo de trabajo del centro y los colaboradores consultores, asesores, mentores y facilitadores se generó un modelo integral para colaborar con el programa de Mentoría Banregio.

En principio, el propósito metodológico fue adaptar el modelo de consultoría básico (diagnóstico, propuesta de mejora, implementación y cierre) a una modalidad práctica, eficaz y efectiva, impulsando procesos diligentes para favorecer el desarrollo de las empresas. El modelo está conformado por un esquema de acompañamiento personalizado de un mentor experto, que trabaja de manera colaborativa con el empresario para intervenir de manera sistémica la organización y desarrollar estrategias ad hoc de las necesidades de la empresa. Del mismo modo, se desarrolla de manera simultánea durante el proceso de acompañamiento un plan de formación conformado por talleres, seminarios web, clases maestras y sesiones de networking que permiten abonar al acompañamiento, a través del fortalecimiento y desarrollo de habilidades en los empresarios, tanto como la adquisición de herramientas que favorecen el desarrollo del equipo de colaboradores y la organización.

“Un orientador que aporta experiencia con la idea de encontrar una solución a corto plazo”.

Ante el contexto ya comentado del entorno y los efectos causados por la pandemia por el virus COVID-19, el modelo que se ha instrumentado durante varias experiencias fue redefinido para el periodo 2020, con el propósito de readaptarse a las condiciones de las empresas y sumar elementos clave para atender la emergencia de las empresas ante sus condiciones, los retos de su mercado y, en muchos casos, la redefinición de su modelo de negocio. Asimismo, este contexto nos llevó a modificar el modelo, así como el esquema de trabajo y atención, como a todo el mundo. Nos incorporamos a la virtualidad en el trabajo, lo que representa un gran reto, pero también una gran oportunidad, pues la virtualidad genera un matiz importante de nuestros modelos de acompañamiento. Nuestros procesos de acompañamiento son ante todo procesos humanos, el reto de no perder de vista que la persona es el punto de partida y que la falta de contacto físico no diluya la intención y la capacidad de simpatizar con el otro para llegar a esas profundas reflexiones y generar la conciencia de actuación para el bien mayor, en este caso, las mejores condiciones para la operación de la organización y, con ello, el bienestar del conjunto de los participantes de ella y su entorno.

A continuación se presenta el modelo de intervención considerado para este caso. Se hace énfasis en los elementos constitutivos del modelo y los ajustes propios para esta experiencia de 2020.

2.1 El mentor como facilitador: acompañamiento centrado en la persona

Los mentores que participan y apoyan en este programa son personas altamente capacitadas y con una trayectoria académica, laboral o empresarial distintiva. El equipo que colabora es gente con experiencia y, sobre todo, con interés genuino en ayudar, debido a que este proyecto tiene una preocupación social y su finalidad es que las empresas puedan desarrollarse e incrementar su

“Una guía que, con base en sus conocimientos y experiencias de vida personal y profesional, construye en conjunto con el empresario”.

competitividad. Algunas características que buscamos en un mentor son: escucha activa, capacidad de motivar o inspirar al otro, nutrir la relación a largo plazo, aportar valor al empresario y la empresa, así como flexibilidad, dinamismo, creatividad, capacidad para orientar, retar y, desde luego, compromiso social.

En las palabras de los mentores que han participado de manera activa en este proyecto ofrecemos algunas definiciones de lo que es ser *mentor*.

El mentor es el facilitador de un acompañamiento centrado en el empresario. Es preciso entender que la empresa suele ser un reflejo de la vida personal y familiar del empresario, por ello se invita siempre a que los mentores reflexionen sobre sus competencias e identifiquen las habilidades que están fuera de su alcance como un tema ético, y pedir ayuda o apoyo cuando sea necesario.

La mentoría requiere de un proceso de comunicación interpersonal con, hacia y para el empresario; los mentores son facilitadores de este proceso, sin embargo, los empresarios son los responsables de la gestión del cambio.

Por último, por más tentador que parezca, nuestros mentores nunca olvidan que las decisiones las debe tomar el empresario, comprometiéndose él mismo con su propio proceso de desarrollo como líder de la empresa, pero también como persona capaz de gestionar su propio desarrollo individual.

2.2 El modelo de Mentoría Banregio

El modelo de Mentoría Banregio está fundamentado en dos líneas rectoras. El ITESO se ha caracterizado por el enfoque humanista, así como un trabajo intenso para impulsar el compromiso social, y el programa tiene como uno de los propósitos acompañar a empresarios con estos fundamentos. El modelo de Mentoría Banregio promueve con los empresarios la articulación de cuatro elementos para este fin como primera línea rectora del modelo: Empresa, Empresario, Equipo de trabajo y Entorno. El desarrollo orgánico de una empresa debe estar orientado a que cada uno de estos cuatro elementos se atiendan y desarrollen de manera armónica. “No tener empresa a costa del empresario”, “no ser empresario a costa de la empresa”, “no tener una empresa a costa del entorno”, “no ser empresario a costa del equi-

“Oportunidad de poner al servicio de otros; experiencias, ideas y sobre todo creatividad, para impulsar una mejora en la empresa”.

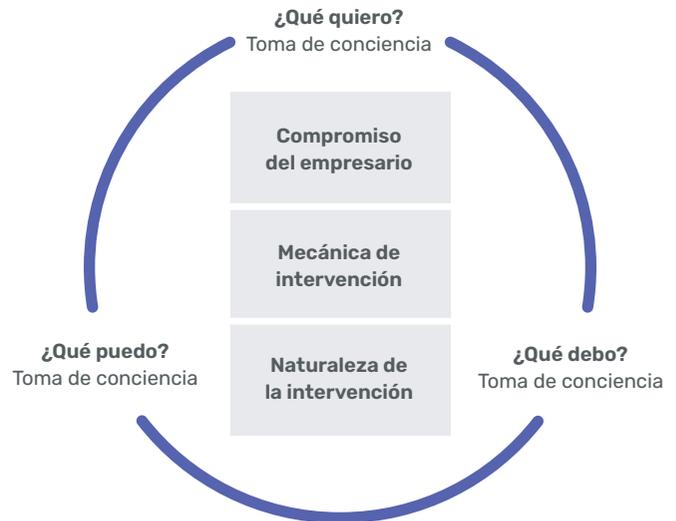
Figura 2.1 Modelo de intervención con propósito



po de trabajo (la gente)". La intervención con propósito permite tener una visión integral de todos estos elementos que coexisten en una empresa, en donde no se debe de perder de vista ninguno de ellos.

Como un primer fundamento se considera que los procesos de acompañamiento son ante todo procesos humanos, los cuales están centrados en la persona, como ya se ha insistido. En la segunda línea rectora del modelo se orienta un proceso de discernimiento en el que se promueven espacios de reflexión con el empresario, para generar conciencia sobre las prácticas empresariales y cómo estas influyen en cada uno de los elementos de las llamadas 4E; la toma de conciencia va en torno a lo que quieren, pueden y deben hacer los empresarios, guardando coherencia entre el desarrollo personal, empresarial, el equipo de trabajo y el entorno.

Figura 2.2 Modelo de intervención con propósito



El objetivo del modelo está centrado en impulsar, promover la permanencia, reconfigurar, sostener, fortalecer y desarrollar a la micro, pequeña y mediana empresa a través de la innovación y resiliencia de los empresarios, en particular ante el contexto de contingencia vivida en 2020.

El proceso de participación al programa se describe en la figura 2.3.

El modelo de Mentoría que el ITESO diseñó en colaboración con Banregio consta de cinco etapas; es un proceso de colaboración entre el mentor y el empresario con duración de seis meses. Estas etapas implican una estrategia de acompañamiento que favorece el desarrollo de un ejercicio de reflexión del empresario ante sus condiciones de realidad, de la empresa y de su equipo de trabajo. Del mismo modo, apoya

Figura 2.3 Proceso general del programa

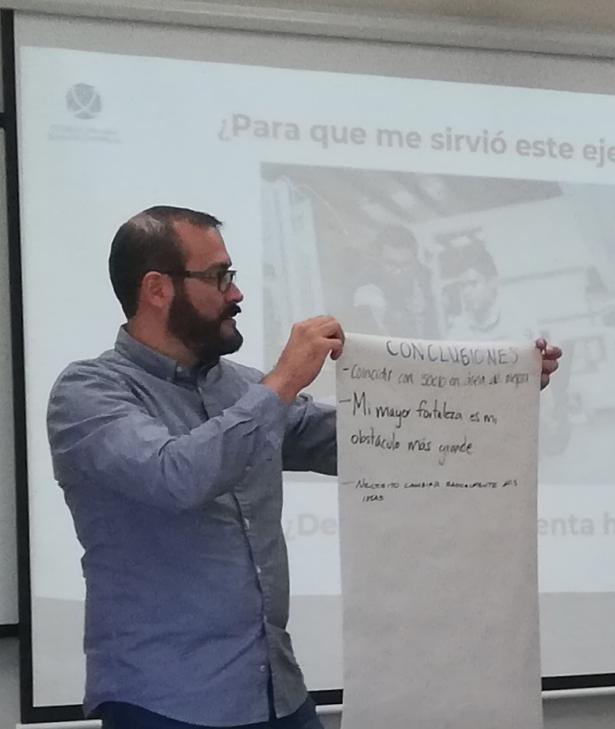
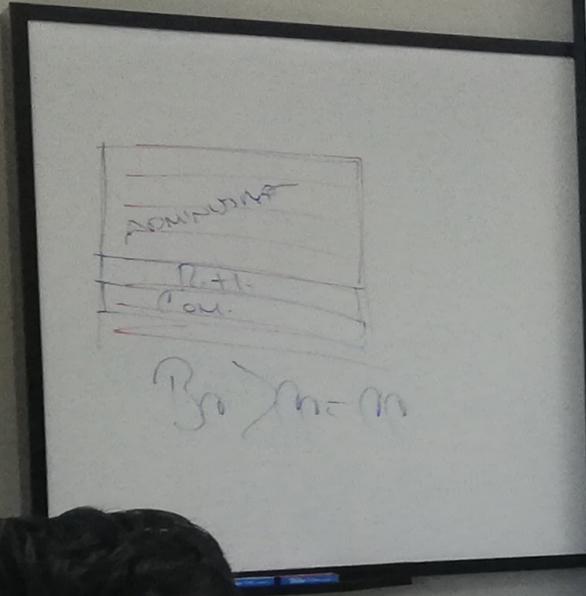


el análisis de su estrategia de mercado, llamando la atención sobre el modelo de negocio con la finalidad de redefinir el plan estratégico de la empresa y buscar su estabilidad. Con ello se busca que los empresarios puedan tomar decisiones y movilizar sus recursos sin detener sus operaciones debido a la situación de emergencia y, sobre todo, que logran pensar de forma estratégica para la permanencia y reconfiguración de sus negocios.

Figura 2.1: Fuente: elaboración propia del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE, ITESO.

Figura 2.2: Fuente: elaboración inspirada en los documentos del discernimiento apostólico ignaciano y del Modelo del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE, ITESO.

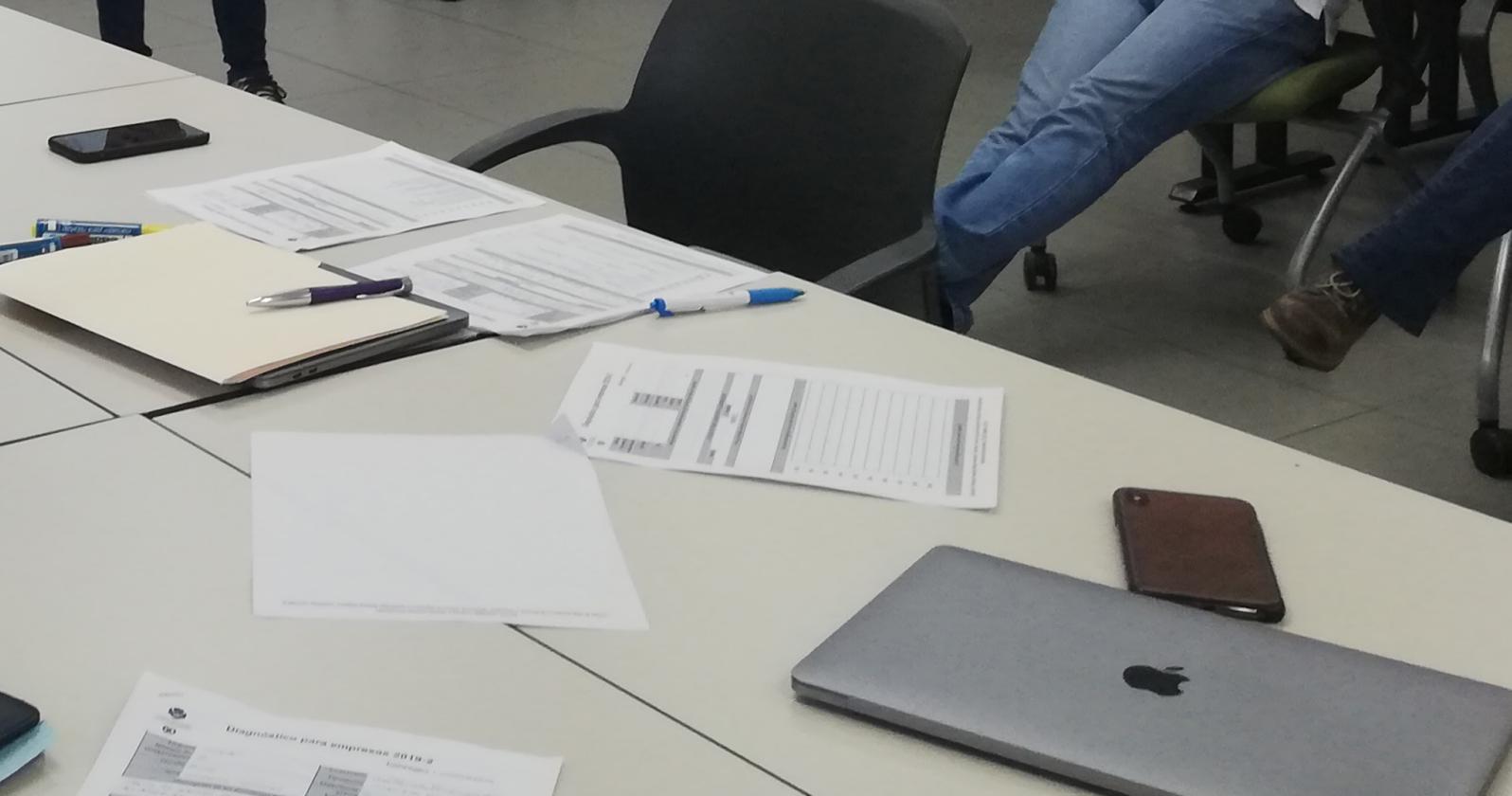
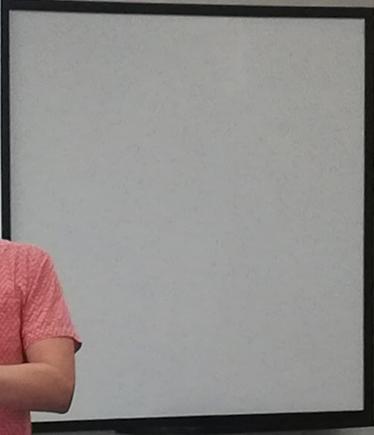
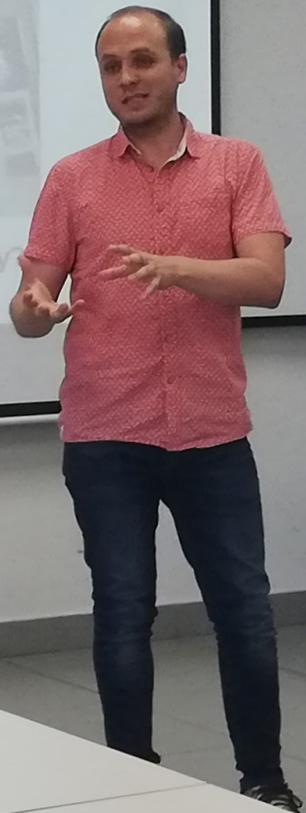
Figura 2.3: Fuente: elaboración propia del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE, ITESO.



CONCLUSIONES

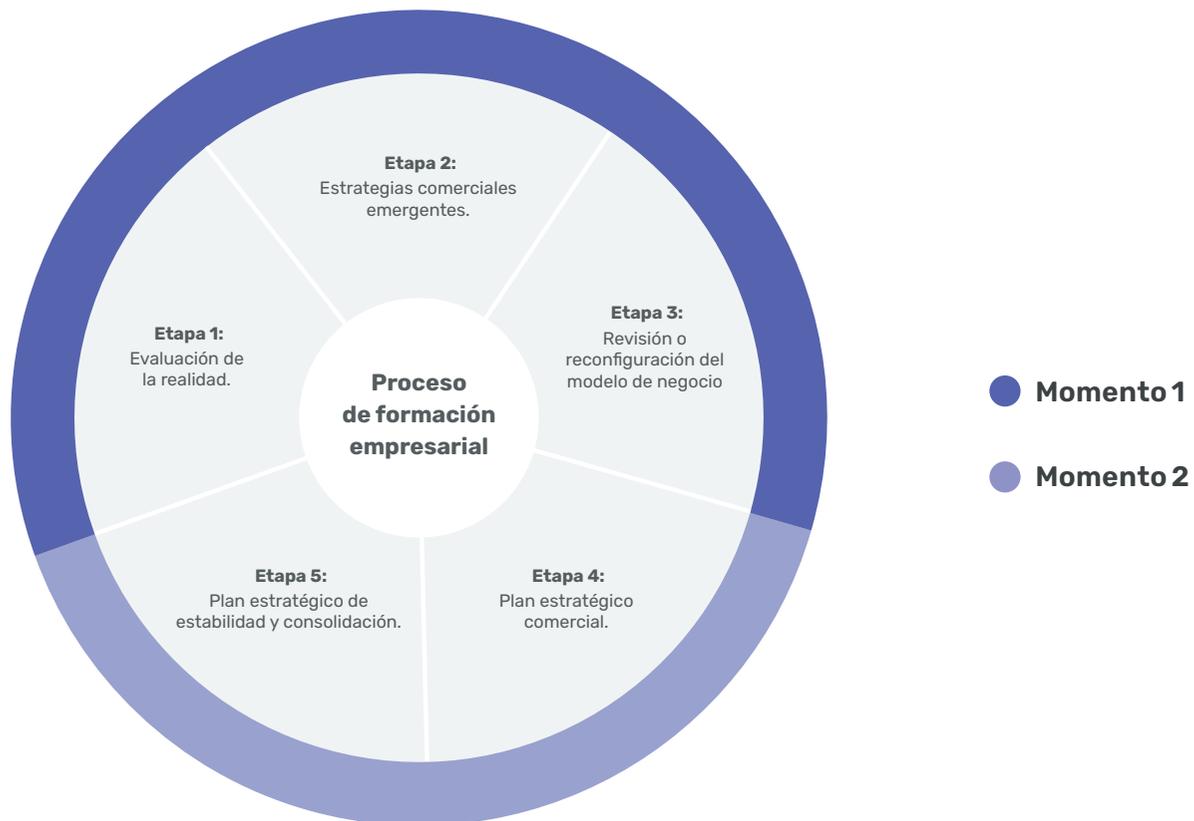
- Concluir con éxito en todo el proceso
- Mi mayor fortaleza es mi obstáculo más grande
- Necesito trabajar más en el proceso





Las cinco etapas se basan en principio en dos momentos: 1: impulso para la permanencia y reconfiguración (etapas 1, 2 y 3), y 2: fortalecimiento y estabilidad (etapas 4 y 5).

Figura 2.4 Esquema del Modelo de Mentoría Banregio-ITESO



2.2.1 Descripción de las fases y sus etapas

Momento 1:

Tiene como objetivo impulsar la permanencia y reconfiguración de la empresa, donde las etapas tienen las siguientes actividades.

Etapa 1.

Evaluación de la realidad: en el punto de arranque para la intervención es indispensable partir del reconocimiento de la situación financiera actual del negocio en términos de su liquidez, flujo

Foto: cortesía de Rosario Imelda Rojas Rendón

Figura 2.4: Fuente: elaboración con base en el Modelo desarrollado por el Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

de efectivo y proyección de este a cinco meses, expectativas de ventas y punto de equilibrio. Esta actividad tiene como propósito dar la visibilidad financiera del negocio ante la situación actual y facilitar la toma de decisiones en torno a este punto. Por otro lado, se trabaja en un proceso de reflexión personal con el empresario para identificar el estado actual del empresario como persona, abordando la parte física, mental y emocional.

Etapas 2.

Estrategias comerciales emergentes: la recuperación y el análisis de las acciones que ha desarrollado el empresario en el área comercial tiene como finalidad validar la efectividad y pertinencia de las estrategias adoptadas durante la contingencia; asimismo, esta actividad busca generar acciones comerciales del negocio, orientadas a su mercado, con el objetivo de tener resultados a corto plazo.

Etapas 3.

Revisión o reconfiguración del modelo de negocio: en esta etapa se realiza un análisis del modelo de negocio vigente y se valida si da respuesta a las necesidades actuales del mercado. Así, se exploran nuevas formas de hacer negocio, buscando la innovación, donde se da

prioridad a la propuesta de valor, segmentos y canales de distribución (cadena de suministro). El acompañamiento en esta actividad se centra en la viabilidad financiera y de mercado de su modelo de negocio.

Momento 2:

La fase dos del modelo Mentoría busca establecer acciones que permitan a la empresa fortalecer sus capacidades y lograr una estabilidad con su modelo de negocio de manera orgánica y sostenible para la organización

Etapas 4.

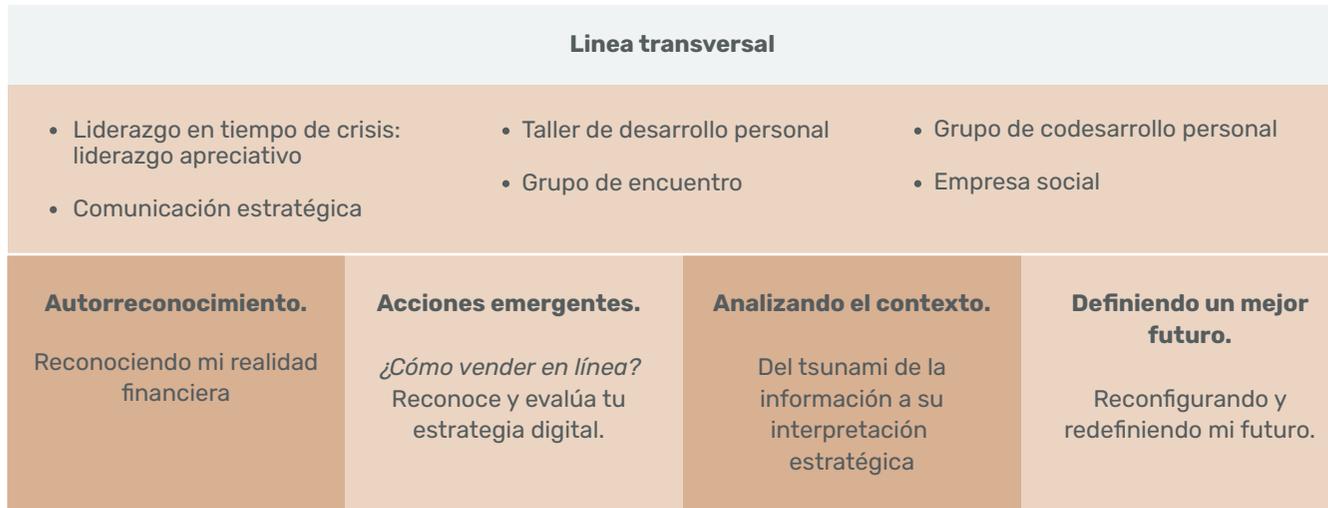
Plan estratégico comercial: el ejercicio en este punto es materializar el modelo de negocio a través de un plan estratégico de arranque en el que se conecten y se dé viabilidad a los elementos clave del modelo, la parte mercadológica, financiera y operativa.

Etapas 5.

Plan estratégico de estabilidad y consolidación: la definición del mejor futuro de la empresa es para el modelo Mentoría Banregio-ITESO un elemento clave ya que permite al empresario generar una ruta de estrategias para estabilizar y consolidar su negocio.

El modelo de Mentoría Banregio-ITESO promueve, a través del proceso de formación, desarrollar el enfoque sistémico y de innovación para el desarrollo de competencias blandas a los empresarios de manera que abonen a mejorar la gestión y potencialicen las capacidades en la MIPYME ante esta contingencia.

Figura 2.5 Esquema del proceso de formación del modelo de Mentoría Banregio-ITESO



Por último, en los enfoques fundamentales del modelo de Mentoría Banregio-ITESO se pretende generar impactos en los que se pueda dar cuenta de la sostenibilidad de la MIPYME, con un alto sentido de urgencia y con una visión a largo plazo, tomando en consideración las siguientes preguntas como ejes estratégicos.

- **¿Qué se espera lograr en la primera fase de impulso para la permanencia y reconfiguración de la empresa durante la intervención en los seis meses?**
- **¿Qué se espera lograr en la segunda fase para la consolidación y crecimiento con la intervención de seis meses?**
- **¿Por qué habrá valido la pena para la empresa y el empresario haber invertido tiempo y recursos a este proceso?**
- **¿Por qué la empresa será mejor al final de la mentoría de lo que es ahora?**

Por otra parte, se ha tomado un conjunto de indicadores globales del proyecto que permitan dar seguimiento a los avances y resultados; se presentan a continuación.

- **Ajustes en modelo de negocio:** con lo que se puede dar cuenta de nuevos segmentos de mercado, nuevos canales de distribución, cambios en propuesta de valor del negocio con nuevas formas de relacionarse con el cliente.
- **Alianzas conseguidas con proveedores, clientes u organizaciones que permitan generar sinergia entre las partes.**
- **Nuevos contratos conseguidos con clientes o proveedores.**
- **Ventas conservadas o variación en ventas, volumen de facturación y sus variaciones.**
- **Utilidades y variación, márgenes de utilidad generados por el negocio y variación con respecto a sus históricos y objetivos planteados.**
- **Sobrevivencia empresas (cómo sobrevivió, con nuevo modelo, replanteado). Número de empresas que lograron sobrevivir ante la crisis del COVID-19 y las estrategias instrumentadas para su permanencia.**
- **Nuevos negocios generados, número de nuevas unidades de negocio.**
- **Empleos retenidos, número de empleos que se conservaron durante el periodo 2020.**
- **Empleos migrados o modalidades de trabajo adoptadas, esquemas de trabajo migrados a la virtualidad, mixtos: presenciales y virtuales, nuevos esquemas de contratación adoptados.**
- **Empleos generados, número de nuevas contrataciones de colaboradores.**
- **Calidad de vida del empleo, condiciones de seguridad e higiene, grado de cumplimiento con regulaciones complementarias, sensibilidad ante los riesgos.**
- **Calidad de vida del empresario, condiciones emocionales y físicas, factores de riesgo psicológico, percepción de su estabilidad, sensibilidad ante la situación que están viviendo su familia y sus colaboradores.**

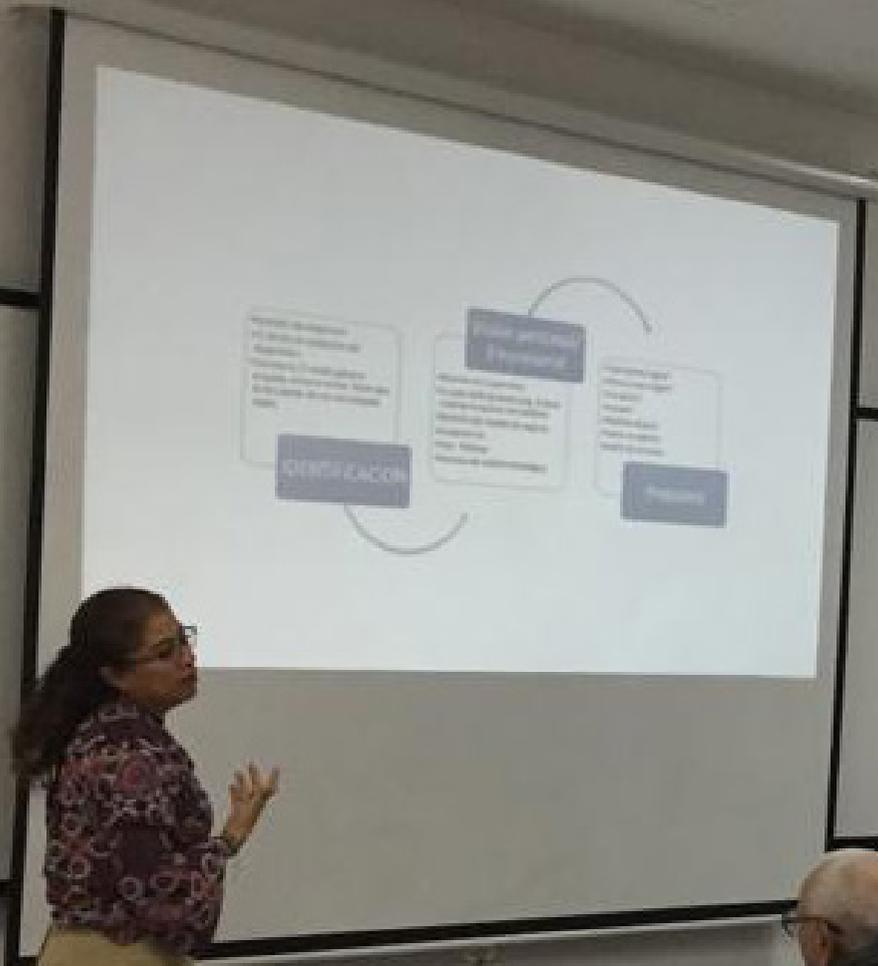
Como instituciones promotoras del desarrollo empresarial estamos en una coyuntura que nos invita a repensar, reconfigurar los esquemas de acompañamiento donde sean más diligentes y sobre todo que den respuesta a los requerimientos de la comunidad empresarial.

Nuestros empresarios requieren tomar decisiones, moverse, no frenar y, especialmente, pensar de manera estratégica para la permanencia y reconfiguración de sus negocios.

El modelo de acompañamiento Mentoría Banregio-ITESO está intencionado para propiciar mejores prácticas empresariales y fomentar la conciencia para trascender a las personas, la organización y el entorno.

El propósito del modelo busca que el empresario sea consciente de su práctica, su realidad, su estado actual como persona, sus deseos. Esta condición permitirá que las acciones desarrolladas para la empresa puedan impactar y permanecer en el tiempo.

El proceso de mentoría como proceso humano, centrado en el empresario. La consistencia de este proceso radica en la coherencia de lo que el empresario quiere o tiene planeado lograr, lo que sus condiciones le podrían permitir y lo que debe hacer; es decir, que tales cuestionamientos no vayan en decremento de él como persona, o de la misma empresa, o de su equipo de trabajo, así como del entorno. El mentor es un facilitador del proceso en el que los empresarios son los responsables de la gestión del cambio y de la toma de decisiones y la metodología, el instrumento para lograrlo.



A woman with dark hair tied back, wearing a patterned purple and brown blouse and a tan skirt, stands to the left of the projection screen. She is gesturing with her hands as she presents the information on the screen.

The audience consists of several individuals seated at white tables with red chairs. In the foreground, the back of a man's head and shoulders is visible; he is wearing a white and blue striped shirt. To his right, an older man with glasses, wearing a grey vest over a purple and white striped shirt, is seated at a table. Further back, another person is partially visible. The tables are equipped with various items, including notebooks, pens, and a yellow water bottle.



CAPÍTULO 3

Diagnóstico de las empresas y propuestas de mejora

En este capítulo presentamos las características de las empresas que participaron en 2020 en el programa de Mentoría Banregio-ITESO, las acciones que realizaron esas empresas en el contexto de la pandemia y las propuestas que se hicieron en el marco del proyecto con la finalidad de atender su situación. La intención es dar cuenta de las condiciones en las cuales las empresas comenzaron el proyecto.

A continuación se comparten algunos indicadores genéricos de las empresas participantes en términos de su tamaño, grandes sectores, género de las y los propietarios, así como la ubicación geográfica de las empresas en otras entidades del país fuera de Jalisco. Del mismo modo, un segundo apartado expone las condiciones de las empresas al principio del proyecto y los resultados obtenidos. Se consideraron para este balance indicadores cuantitativos y cualitativos con el objetivo de valorar el tipo de impacto logrado.

La información considerada fue recabada de las bases de datos del proyecto, las cuales se elaboraron a partir del registro de las empresas, el prediagnóstico de estas, el seguimiento y los resultados del proceso de mentoría que cada una llevó a cabo.

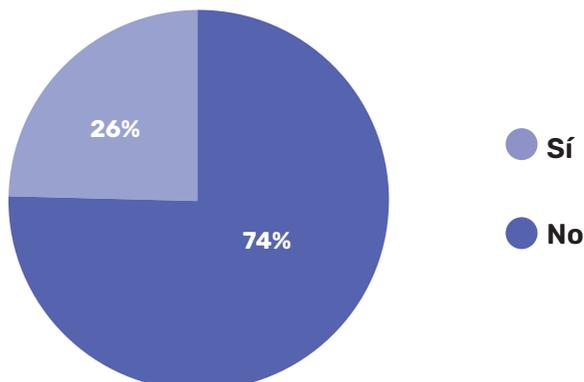
El objetivo de este capítulo es mostrar el proceso experimentado por las empresas al inicio y durante el proyecto.

Los resultados enuncian la vivencia que las empresas tuvieron ante el contexto de la pandemia, sus principales desafíos y las estrategias llevadas a cabo para enfrentar la problemática. En buena medida los indicadores son congruentes con los análisis económicos nacionales, pero adicionalmente aportan información relevante para futuros procesos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

3.1 Datos generales de las empresas participantes en el programa

El programa de apoyo Mentoría Banregio-ITESO está dirigido a todo negocio independientemente de su vinculación con la entidad financiera; es objetivo de la institución apoyar el desarrollo de las MIPYME como parte de su filosofía y Responsabilidad Social. Por ello en 2020 participaron alrededor de 74% de empresas que no tenían contratado un servicio directo con el Banco. Este factor permite abrir posibilidades a negocios que pueden ser beneficiados por este sin tener que ser cliente, siempre y cuando cumplan con el compromiso y las condiciones de participación requeridas por el programa.

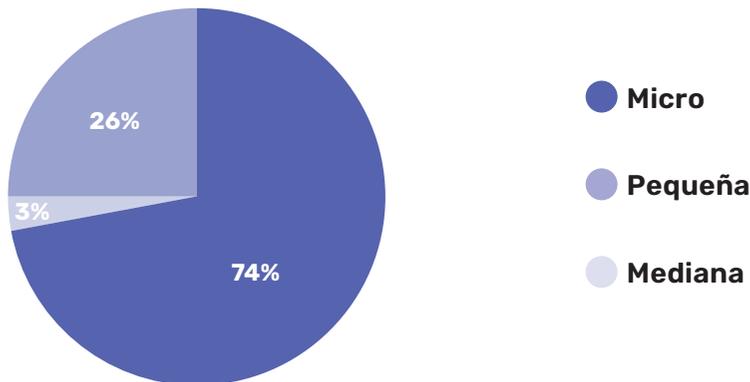
Gráfica 3.1 Porcentaje de empresas clientes y no clientes de Banregio



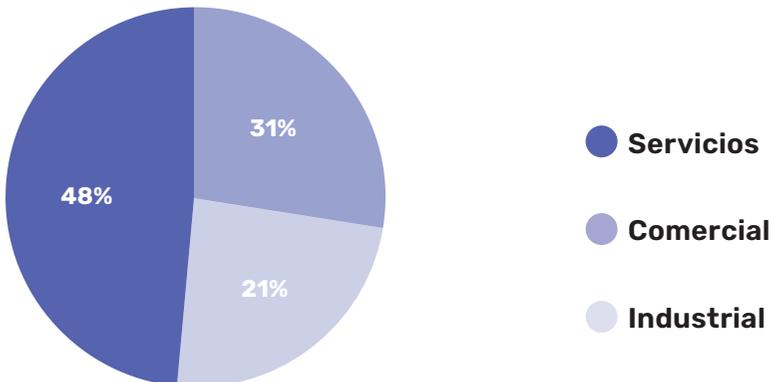
- > **Gráfica 3.1:** Fuente: base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.
- > **Gráfica 3.2a:** Fuente: base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial CUE-ITESO.
- > **Gráfica 3.2b:** Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Por otro lado, como se muestra en la gráfica 3.2.a, las empresas fueron en su mayoría micronegocios, esto es, con menos de 10 empleados de acuerdo con la clasificación de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), perfil que a escala nacional representa más de 70% de las unidades económicas en el país. Sumado a ello, una tendencia que se ha visto en los últimos años es el crecimiento de los negocios del sector servicios, incluso mayor al comercio, mientras que el sector industrial ha venido a menos en su número de unidades económicas. La participación de casi 50% de empresas de servicios se ve manifiesta en la gráfica 3.2.b.

Gráfica 3.2a Porcentaje de empresas participantes por tamaño



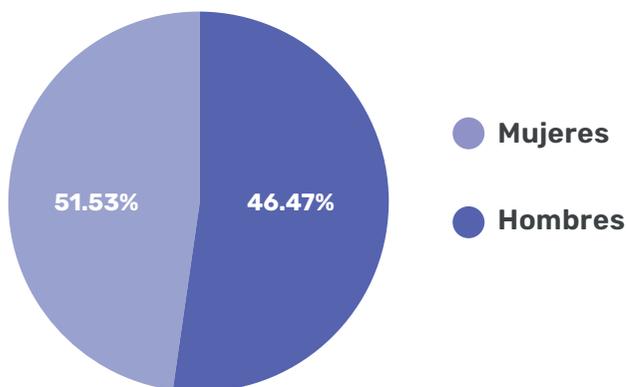
Gráfica 3.2b Porcentaje de empresas por grandes sectores



En ese sentido, las ramas de actividad de las empresas participantes se ubican en el sector servicios de alimentos entre los más importantes del Área Metropolitana de Guadalajara, el comercio minorista, los servicios técnicos y profesionales, la manufactura, los servicios de salud y los educativos. Cabe mencionar que en el Área Metropolitana los servicios y el comercio son sectores dominantes en cuanto a su volumen comparativamente con la actividad industrial, aunque la pequeña industria manufacturera tiene una tradición importante en la economía local.

Un elemento por destacar es el hecho de que en su mayoría las personas líderes de las empresas participantes en 2020 fueron mujeres, debido a la participación de negocios del sector servicios en los que hay mayor número de mujeres como propietarias en escuelas, salones de belleza, alimentos, entre otros. Pero también cabe señalar el crecimiento en el número de mujeres emprendedoras que han surgido en nuevos negocios cada año. Un elemento adicional es el hecho de que, aunque no es nuevo, las mujeres han tomado el liderazgo de facto en la operación de negocios, especialmente en el proceso de cambio generacional donde antes lo hacían los varones.

Gráfica 3.3 Número y porcentaje de mujeres y hombres propietarios participantes en el proyecto



En 2020, con la migración de actividades en línea, el programa de Mentoría amplió su cobertura a otras regiones y estados del país, gracias a la disposición de Banregio y a la capacidad de operación

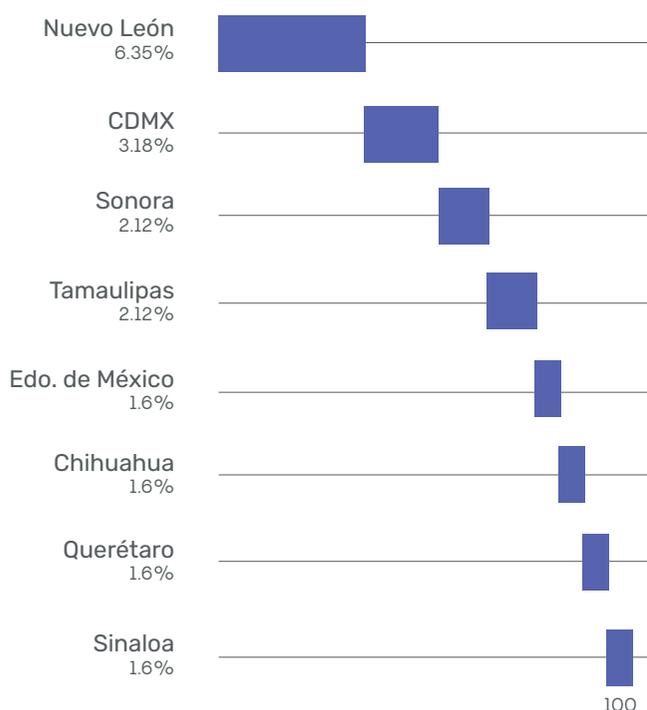
Gráfica 3.3: base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.4: base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

10) Este indicador se incrementó en 2021. Para julio se contaba con 82% de empresas en estados diferentes a Jalisco. Nuevo León es el principal estado en el número de participantes con 47%, mientras que existen empresas de 17 estados de la república.

del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial del Centro Universidad Empresa (CUE) del ITESO. Con ello se pudo apoyar a 17 empresas del centro, norte y la capital del país.¹⁰

Gráfica 3.4 Porcentaje de empresas por estado, distinto a Jalisco



Con lo anterior, quizá como resultado de la situación que la crisis que el COVID-19 ha provocado, se incrementó la cobertura del proyecto fuera del estado de Jalisco, se diversificó la participación de ramas de actividades económica, la presencia de líderes femeninas tuvo mayor participación, y por otro lado se manifestó la disposición de las instituciones coordinadoras para apoyar a las MIPYME en un contexto desfavorable.

3.2 Indicadores cuantitativos y cualitativos de las empresas participantes

Como parte del proyecto a cada empresa atendida se le solicitan indicadores de arranque, tanto cualitativos como cuantitativos, lo cual permite conocer sus condiciones de operación. Al final del ciclo de mentoría es posible medir nuevamente tales indicadores y validar las mejoras generadas por medio del acompañamiento ofrecido.

3.2.1 Indicadores económicos de arranque

En estos indicadores se integra la parte económica y financiera de las empresas. Se encuentran valores en pesos mexicanos y promedio de porcentajes en algunos apartados.

Un dato interesante que resalta en esta información es el de los bajos márgenes de rentabilidad (19%) que presentan las empresas, además de un porcentaje bajo de inversiones (12%). Esto indica que las características financieras de las empresas desde un principio eran poco favorables, pues antes del inicio de la pandemia las empresas ya sufrían carencias respecto de algunos indicadores financieros de su negocio, situando el conocimiento de su información financiera como bajo al no conocer indicadores clave como rentabilidad y costos de producción; esto las coloca en desventaja para cualquier crisis financiera.

Tabla 3.1 Indicadores financieros de la muestra de empresas participantes en el programa

Indicador	Valor
Ventas al cierre de 2019	\$471'669,303.81
Utilidades al cierre de 2019	\$54'430,724.50
% promedio de rentabilidad	11%
% promedio de costos de producción	38%
% promedio de inversiones a 2019	12%
Promedio de exportaciones a 2019	1,483.58 USD

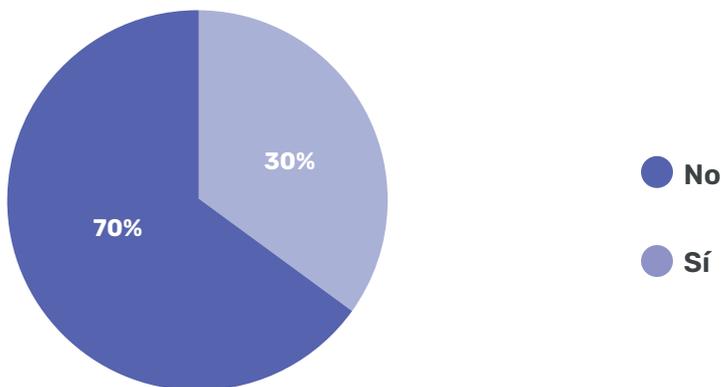
Por otro lado, es importante mencionar que no todas las empresas conocen esta información de primera mano. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de empresas que sí conocían esta información al inicio del proceso de acompañamiento, en la que se resalta que la mayoría de las empresas desconoce su información financiera. Este fenómeno es un patrón recurrente en el caso de los micronegocios, pero también lo es en los pequeños, cuya condición es de empresas en sobrevivencia.¹¹

Tabla 3.2 Indicadores sobre el conocimiento de la situación financiera de las empresas por parte de los empresarios

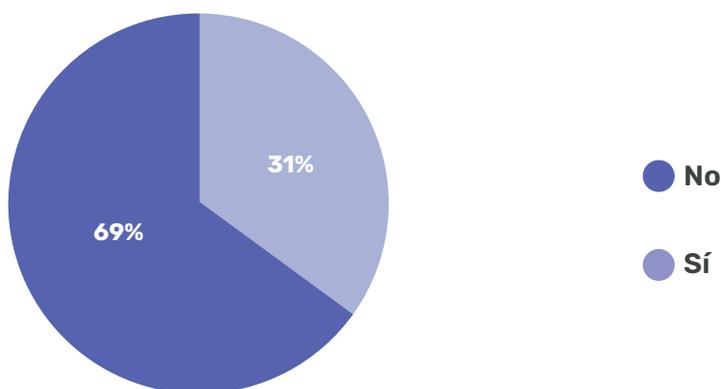
Indicador	Valor
% de empresas que sí conocen sus costos	30%
% de empresas que sí conocen su rentabilidad	31%
% de empresas que sí conocen sus inversiones	37%

Como lo muestran las gráficas 3.5, 3.6 y 3.7, la mayoría de las empresas participantes desconoce los indicadores financieros claves que resaltan en este estudio: el costo de sus productos o servicios, la rentabilidad y la inversión de sus negocios. En el contexto de la crisis por COVID-19 y como elemento sustantivo al inicio del proyecto fue necesario atender con una estrategia emergente la situación financiera, y para ello fue necesario que en muchas de las propuestas de trabajo se definieran acciones para conocer estos indicadores financieros.

Gráfica 3.5 Porcentaje de empresas que conocen sus costos



Gráfica 3.6 Porcentaje de empresas que conocen su rentabilidad



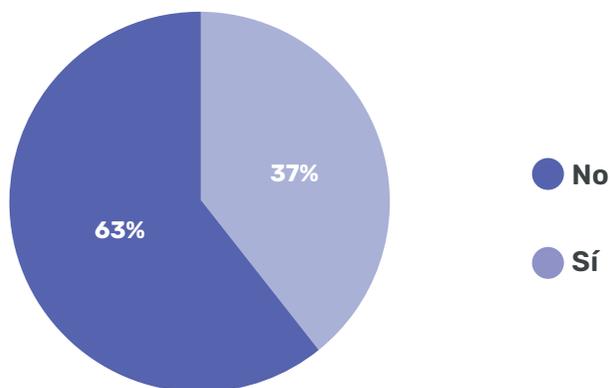
11) Más adelante se describe la clasificación de empresas en sobrevivencia, fortalecimiento y desarrollo.

Tabla 3.1: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 3.2: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.5 | 3.6 | 3.7: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.7 Porcentaje de empresas que conocen sus inversiones



3.2.2 Indicadores de empleo

Los indicadores en torno al empleo son todos aquellos que permiten visualizar la composición y los tipos de empleo que las empresas crean, desde su género, jornadas laborales y hasta cobertura de seguridad social. También son importantes, ya que permiten visualizar otra de las dimensiones fundamentales del proyecto, las condiciones del equipo de trabajo.

Tabla 3.3 Indicadores de empleos en las empresas participantes del proyecto

Indicador	Valor
Empleos tiempo completo	571
Empleos medio tiempo	246
Empleos totales	817
Empleados con discapacidad	1

3.2.3 Indicadores sobre la condición de operación de las empresas

Este indicador enmarca un conjunto de cuestionamientos tipo check list en los que se les solicita a las empresas responder con un sí o un no de acuerdo con la afirmación mostrada. Este apartado nos permite identificar de manera general el tipo de prácticas de operación con las que cuentan las empresas. Se plantean preguntas como: ¿Su empresa opera con actividades desde casa? ¿Cuenta con un local abierto al público? y ¿Su marca está registrada?, entre otras. Los indicadores no reflejan necesariamente el nivel de institucionalización de las empresas, pero permite identificar características con respecto a las prácticas de operación que pueden favorecer la institucionalización o no.

Estos indicadores fueron tomados durante los meses de mayo y junio de 2020, por lo que las respuestas que dieron los empresarios podrían verse afectadas por las condiciones experimentadas durante la pandemia.

Tabla 3.4. Indicadores sobre actividades de venta de las empresas

Indicador	Respuesta afirmativa (sí)	Respuesta negativa (no)
Actividades desde casa	70%	30%
Local abierto	42%	58%
Marketing digital	73%	27%
Marca registrada	47%	53%
Empresa familiar	55%	45%
Empresa incluyente	64%	36%
Apoyos del gobierno	29%	71%

De los descubrimientos más significativos de este apartado resalta, en términos generales, que las empresas operan con prácticas que podrían mejorar en su institucionalización, como operar desde casa, sin local abierto al público, bajo acceso a apoyos de gobierno y reportando empleos sin seguridad social.

Algunas conclusiones preliminares que se pueden considerar en términos generales de este apartado son:

- Las empresas venían de un cierre en 2019 con dificultades de operación, dado que no contaban con información para generar cálculos financieros necesarios con la finalidad de medir el progreso o estancamiento de su empresa.
- El promedio de utilidad que reportan las empresas participantes es de 11%. Estos datos representan un margen de ganancia poco atractivo aun si es promediado. Las empresas en general reportan porcentajes bajos de utilidad, por lo que se genera la hipótesis de que lo puede estar causando (entre otras cosas) el mal manejo de sus costos o ventas estancadas.
- Las inversiones o inyecciones de capital a las empresas se mantuvieron en promedio en 12% (considerando a las empresas que sí conocen este dato), un porcentaje bajo respecto al recomendado por expertos en finanzas corporativas, de al menos 30% de reinversión.¹² Debido a que las empresas no reinvierten lo suficiente, esta condición coloca a las empresas en mayor vulnerabilidad en escenarios como el que presenta COVID-19.
- Es importante resaltar el porcentaje de las empresas que sí tienen seguridad social (51%). Esta información muestra la necesidad de institucionalizar procesos en algunas de las empresas. Esta condición se puede deber a la incapacidad financiera del patrón para cubrir sueldos con seguridad social en un contexto de depresión económica o desconocimiento de obligaciones normativas y sus procedimientos, entre otros aspectos, y sobre lo cual se trabajó en el proyecto.
- Es importante señalar que desde antes de la pandemia la mayoría de las empresas participantes ya contaban con prácticas de marketing digital, como incursionar en redes sociales y contar con una página web, entre otras. Esta práctica es una fortaleza, tanto en generación de conocimiento del negocio como un mecanismo que facilita migrar aún más a medios digitales.

3.3 Las empresas y su situación al inicio del proyecto (prediagnóstico)

La incertidumbre, la desconfianza, la inacción o el hiperactivismo fueron algunas de las reacciones identificadas en el grupo de em-

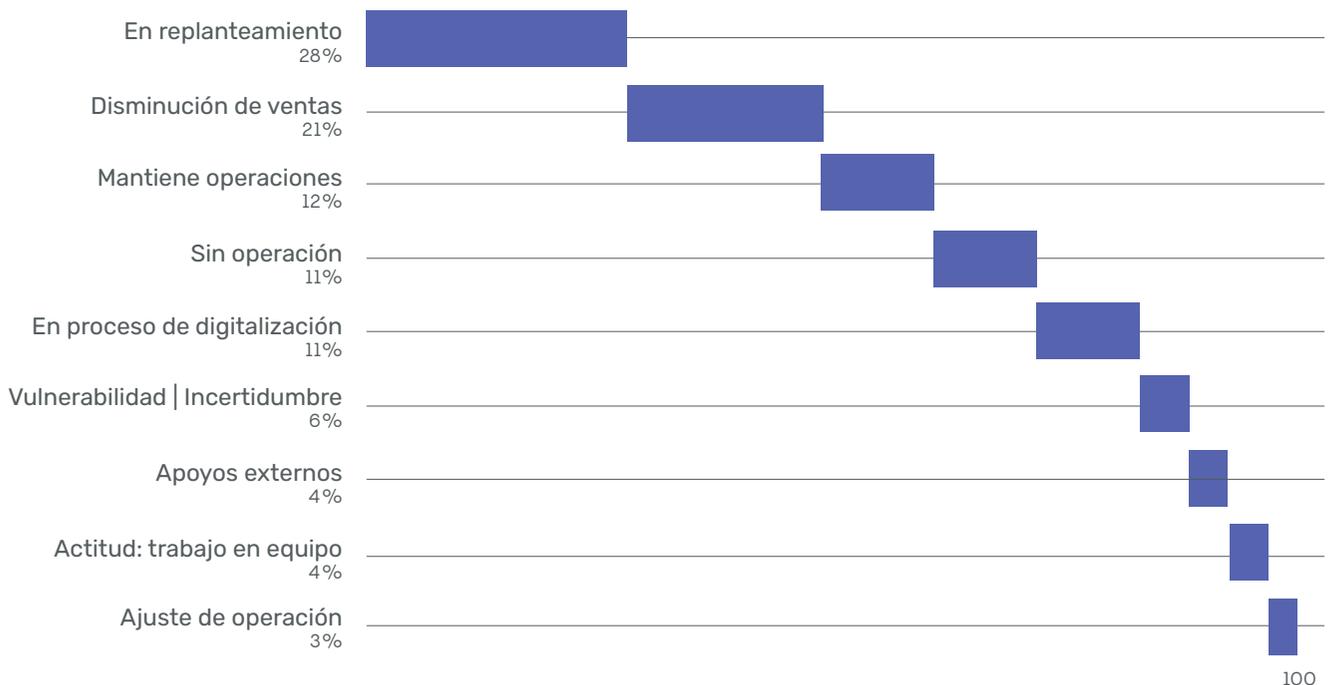
presarias y empresarios participantes al arranque del proyecto; reacciones propias en un escenario inédito, desconocido por los empresarios independientemente de su edad y experiencia en los negocios.

¿Cómo se veían los empresarios ante el contexto de la pandemia? Como parte de las innovaciones que el proyecto puso en marcha en 2020 se realizó un registro de las empresas y se solicitó información que permitiera conocer el estado de las empresas, pero también de sus líderes. El propósito inicial fue conocer cómo estaban viviendo las y los empresarios la experiencia de la pandemia. Desde luego, las respuestas fueron diversas, desde la dimensión personal hasta lo relacionado con la operación del negocio. En un ejercicio de análisis y síntesis realizado por el equipo coordinador se destaca el hecho de que los empresarios se vieron en un proceso de replanteamiento de sus negocios, especialmente ante la caída de las ventas y, en ocasiones, sin operación. Estas circunstancias manifestaron el crecimiento en el uso de herramientas digitales para la comercialización o para la actividad laboral desde otros espacios, como sus hogares.

12) El promedio de reinversión recomendado por expertos varía según el tipo de empresa, pero se sugiere 30% de reinversión. Recuperado en marzo de 2021 de: <http://movilmaxx.com.mx/reinvertir-ganancias-en-empresa/>

Gráfica 3.8: Fuente: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.8 Percepción de los empresarios sobre su situación ante el contexto de la pandemia al inicio del proyecto

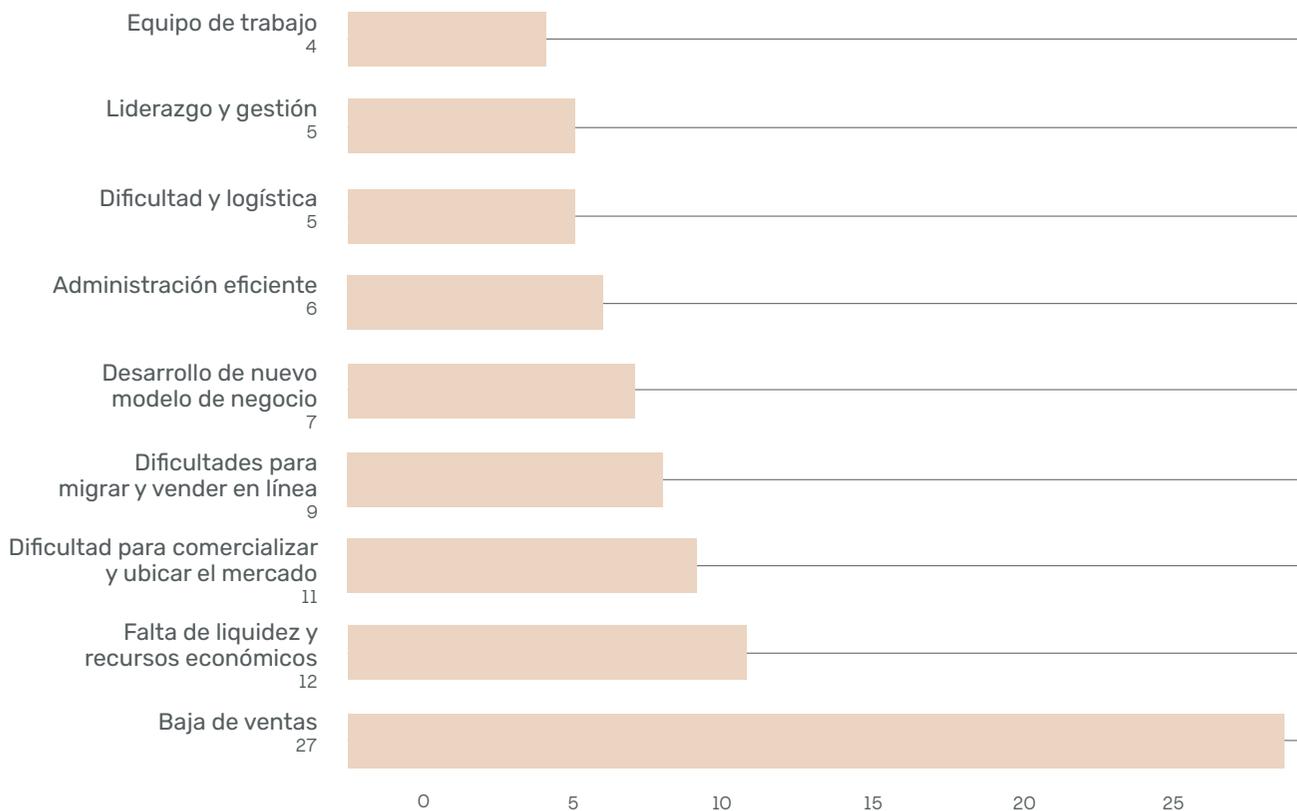


La situación experimentada por los negocios hace evidente la toma de conciencia de sus dueños acerca de deficiencias, procesos organizativos no resueltos y, en cierta forma, de las condiciones de inmovilidad que muchas de las empresas tenían en sus operaciones, pero en especial en sus estrategias. No obstante, a primera vista la evidencia mostró que la percepción al inicio fue sobre los aspectos más inmediatos. Las principales problemáticas que las y los empresarios abordaron fue la caída de sus ventas y el impacto en el flujo del capital.

3.3.1 Principales problemáticas detectadas y acciones tomadas por las y los empresarios al inicio del proyecto

Como se puede apreciar en la gráfica 3.9, es claro el impacto que los negocios tuvieron en la comercialización de sus servicios o productos, así como la falta de liquidez y fondos para la operación de sus negocios. Cabe destacar otros aspectos que fueron evidentes, como las capacidades de liderazgo, la dinámica con los equipos de trabajo o personal, la administración y, en menor medida pero no menos importante, el desarrollo de un nuevo modelo de negocio.

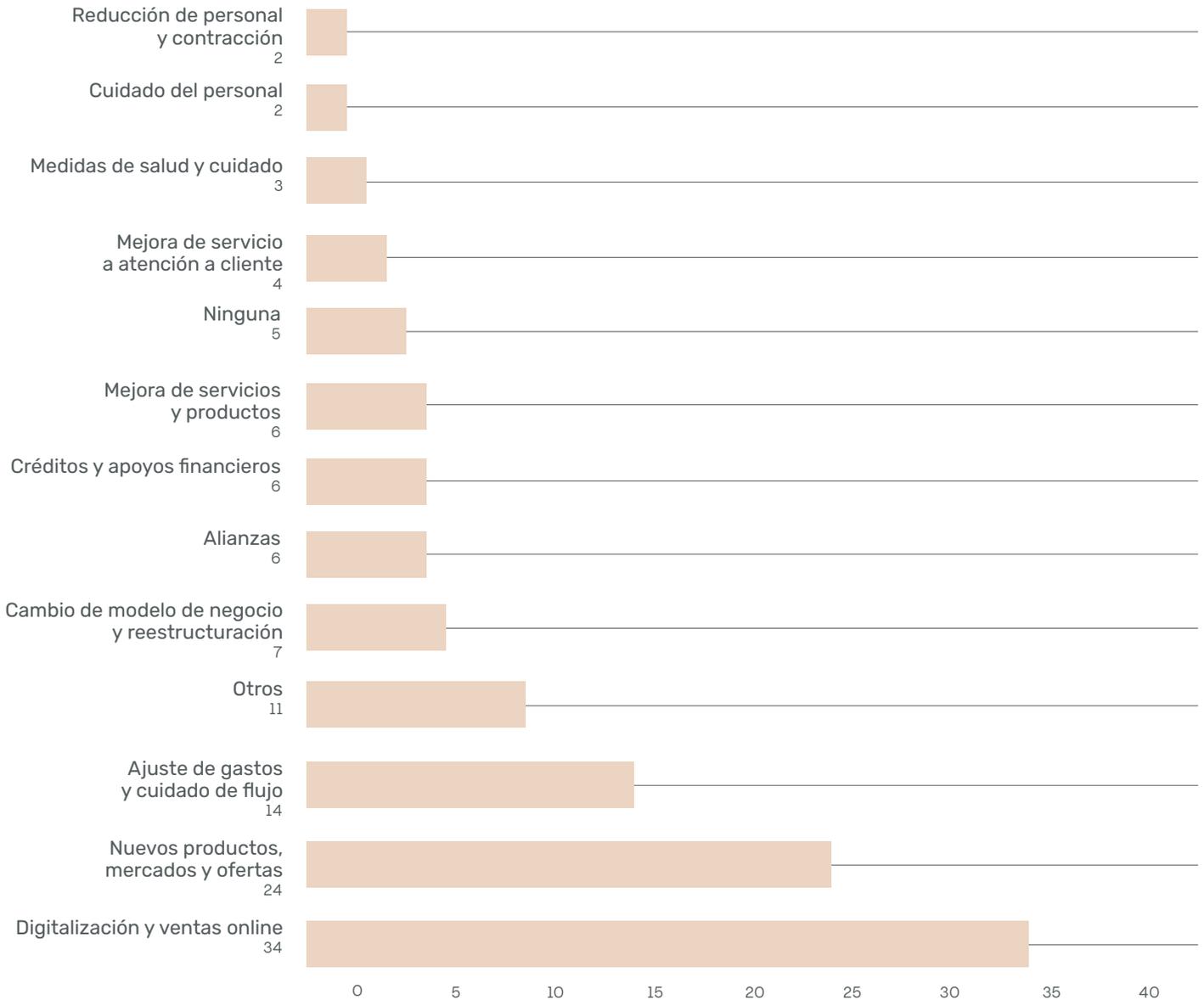
Gráfica 3.9 Principal problemática detectada por los empresarios al inicio del proyecto (menciones)



En ese contexto las empresas se vieron en la necesidad de tomar decisiones y acciones respecto de su situación. En primera instancia, la urgencia de la comercialización provocó la búsqueda de opciones que favorecieran la distribución de productos o la cobertura del servicio. La digitalización de las empresas y la venta en línea fueron las principales acciones sobre las cuales se enfocaron las empresas, aunque

estas acciones estuvieron acompañadas de ajustes en los gastos y el cuidado del flujo de efectivo. El despido del personal no fue una estrategia relevante para las empresas, pues en su lugar decidieron poner en práctica acciones de contención y fortalecer a los equipos de trabajo con disminución de horarios, ajuste en los sueldos para evitarlo y mantener operaciones.

Gráfica 3.10 Principales acciones tomadas por los empresarios antes del inicio del proyecto (menciones)



¿En qué fase llegaron las empresas?

Como parte de la metodología del proyecto, relatada en el capítulo anterior, se formularon tres fases en las cuales se podía clasificar el estado en el cual se valoró la condición de las empresas para enfrentar la problemática causada por la contingencia sanitaria. Estas fases fueron establecidas con la finalidad de clasificar a las empresas según sus capacidades y con ello definir la necesidad inmediata, teniendo en cuenta factores internos y externos que pudieran estar enfrentando. A continuación presentamos la descripción de estas fases.

Fase de sobrevivencia:

Esta fase se refiere a las acciones encaminadas a asegurar la sobrevivencia del negocio o su permanencia en el mercado. Estas situaciones son características de un momento de crisis general, de incertidumbre, aunado a factores particulares del entorno causados por la pandemia. Entre ellos destacan la crisis financiera (falta de liquidez para hacer frente a las obligaciones de pago a proveedores, deudas excesivas, ausencia de ingresos); otras condiciones como fue el caso de empresas en sectores de actividades no esenciales (aquellas industrias a las cuales los gobiernos estatales y federal restringieron las operaciones) o empresas que realizaban estrategias emergentes (cambiar temporalmente el giro, comercializar un producto rápido, venta de activos, liquidaciones, entre otros).

Fase de fortalecimiento:

En esta fase los empresarios y las empresas vivieron situaciones que los obligaron a tomar acciones más enfocadas a la reconfiguración y cómo hacer frente a las condiciones que les presentaba un mercado cambiante pero constante en sus demandas. De igual manera, esta fase se caracteriza por un entorno con nuevos segmentos de mercado, necesidades modificadas o acentuadas y empresarios con visión para identificar esas opciones. Las empresas enfrentaron situaciones que los llevaron a un estancamiento en ventas (la venta se mantuvo estática, no creció ni decreció, pero los gastos y los costos sí sufrieron modificaciones), tanto

Gráfica 3.9: Fuente: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.10: Fuente: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

por su giro como por la situación en general. Además pudieron enfrentar el hecho de que su modelo de negocio estaba en decadencia (la manera de hacer negocios de la empresa se estaba extinguiendo) y exigía un fortalecimiento o incluso una reconfiguración profunda. Por otro lado, se enfrentaron al reto de abrir y buscar nuevos segmentos del mercado (nuevos clientes, de diferente perfil o completamente opuestos a los ya conocidos), apoyados por las oportunidades que trae cualquier crisis.

Fase de estabilidad:

Estas empresas enfrentaron la crisis sanitaria y las consecuencias de la pandemia de una manera única, en la cual experimentaron un crecimiento acelerado que trajo sus propios retos y consideraciones para las empresas. Esta fase presenta las empresas a las que la pandemia trajo un momento de bonanza puesto que su producto o servicio tuvo gran demanda, o se generó un segmento que fue detectado y atendido. Estas empresas, a diferencia de otras en fases diferentes, vivieron esa peculiaridad interpretada en incremento en ventas (aumento monetario y en volumen), puesto que realizaban actividades que se vieron beneficiadas por la situación; en esta fase también tenemos empresas que se caracterizaron por su visión a futuro (empresarios estrategas, mercados con grandes oportunidades y oportunidades detectadas), lo que les permitió asegurar su permanencia y su potencial crecimiento, adicionado con una consolidación de modelo que terminó de validar su manera de hacer negocios

En el proyecto se definieron los instrumentos para clasificar la fase en la que se encontraba la empresa, teniendo en cuenta la visión de cuatro actores: del empresario (a través del prediagnóstico), del instrumento de diagnóstico (y, por ende, del equipo de coordinación del proyecto) como primer momento, y el diagnóstico del mentor asignado al caso, así como su propuesta de trabajo.

Así, algunas observaciones puntuales de los empresarios, alimentadas e interpretadas en el instrumento de registro al programa, que sirven como prediagnóstico son:

- **77% de la muestra se ubicó en fase de supervivencia por situaciones importantes como la crisis financiera que atravesaban o haber sido declaradas como actividad no esencial, por lo que las estrategias que siguieron fueron diferentes a su procedimiento normal de hacer negocio.**
- **20% de la muestra se ubicó en fase de fortalecimiento pues identificaron grandes oportunidades para el crecimiento, pero con algunos problemas de estructura o de estancamiento.**
- **Solo dos empresas de la muestra (3%) se ubicaron en una fase de estabilidad, pues ya tenían visión o incrementos en ventas y oportunidades operacionales que apuntaban a consolidaciones y a repuntes en sus modelos.**

El instrumento de diagnóstico, diseñado para este proyecto por la coordinación, fue alimentado por el empresario en un ejercicio de reflexión personal.

Se observaron los siguientes resultados con respecto a la fase en la que estaban las empresas.

- **A 57% de la muestra se identificó en una fase de sobrevivencia al observar cómo se expresaba el empresario en su sentir y las necesidades puntuales que arrojaba, así como la claridad de acciones tomadas en cada fase.**
- **31% se ubicó en una fase de fortalecimiento, ya que el empresario se mostraba de cierta manera fatalista y el ejercicio le ayudó a ser consciente de cómo estaba llevando en realidad a la empresa y hacia dónde la estaba encaminando con las acciones tomadas.**
- **Se ubicaron cuatro empresas más en fase de estabilidad, representando 7%; se pudo identificar empresas que estaban entre fases, principalmente las que salían de sobrevivencia y entraban a fortalecimiento.**

Otro momento de identificación de fase fue a través del diagnóstico del mentor asignado, en conversaciones en las sesiones de encuadre¹³ que tuvieron con sus empresas asignadas y con labores de reflexión facilitadas por la información compartida desde la coordinación. Los resultados fueron los siguientes.

- **Se tomaron acciones de sobrevivencia en 89% de las empresas de la muestra, es decir, empresas cuya necesidad específica era precisamente**

la de sobrevivir, hacer frente a la situación y asegurar su permanencia en el mercado.

- **En 11% de los casos el mentor propuso medidas para poder aprovechar la fase de fortalecimiento de la empresa, apuntando las acciones que debían dejar atrás; situaciones en las que solamente se quedarán con el mínimo para sobrevivir y tomar acciones concretas que los encaminaran a una situación menos precaria, de modo que permitiera la operación del negocio de una nueva manera para enfrentar los retos del entorno prevaleciente en ese momento.**
- **Los mentores no propusieron acciones para empresas que podrían estar en fase de estabilidad. Este resultado refleja que en las sesiones descritas anteriormente las empresas mostraron diferencias fundamentales entre su diagnóstico y lo detectado por el mentor; podría haber el supuesto de que la herramienta no fue contestada a conciencia.**

Una vez asignados los casos a los mentores especializados, estos proponen una ruta de acción para atender durante el programa, plasmada en una Propuesta de Mejora o Plan de Trabajo. A partir de la revisión de estas propuestas en la herramienta que cada mentor llenó por caso asignado, y complementado con charlas personales con ellos, observamos los siguientes resultados.

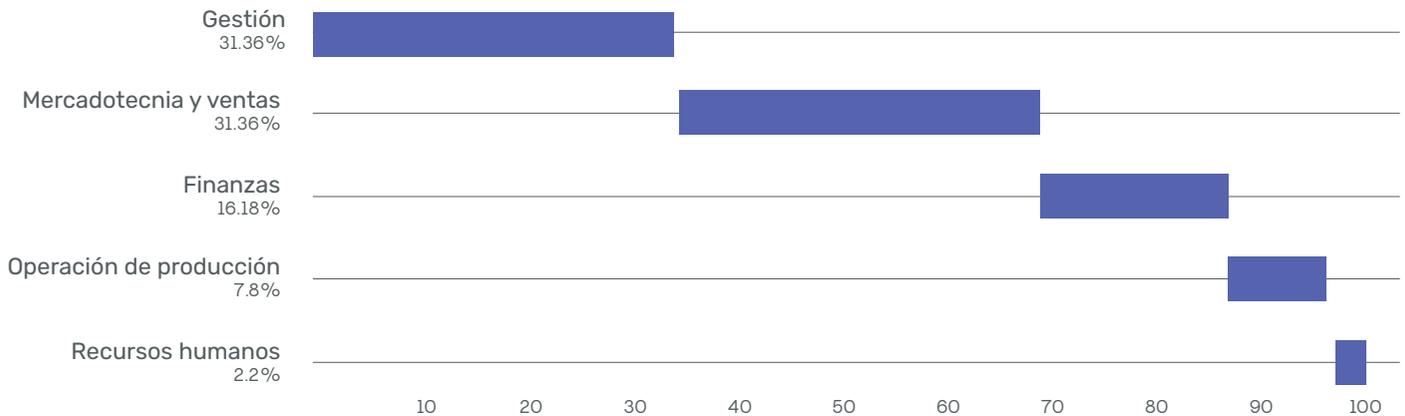
- **Las propuestas de mejora fueron alineadas a situaciones de fase de sobrevivencia solo en 28% de los casos.**
- **Para fortalecimiento, los mentores aplicaron diagnósticos y detectaron empresas en esta fase en 49%.**
- **En cuestiones de desarrollo se observó que 23% de la muestra calificaba en fase de desarrollo.**

13) Sesiones del mentor con el empresario de su caso asignado. Generalmente es el primer encuentro que tiene con el empresario, lo cual tiene como objetivo confirmar el diagnóstico profundo y definir el plan de trabajo.

3.4 Problemática identificada por el mentor y analizado con el empresario

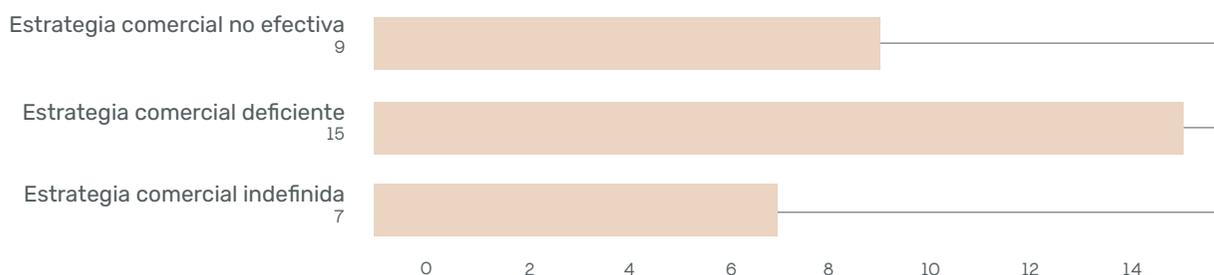
Con la perspectiva del mentor y a partir de un análisis profundo de la realidad y situación de la empresa se identificaron algunos hallazgos, los cuales fueron dialogados con el empresario con el propósito de presentar elementos objetivos para la clarificación del momento de vida, las fortalezas y debilidades que enfrentaba la empresa. Asimismo, valorar esas condiciones para priorizar y, a partir de ahí, generar estrategias. Las problemáticas identificadas en esta fase del proceso fueron clasificadas por área funcional y por las fases de referencia señaladas en el estudio (sobrevivencia, fortalecimiento y estabilidad) con el propósito de validar que las propuestas que se instrumentaron en las empresas permitieran avanzar y asegurar su sostenibilidad ante el contexto de crisis por la contingencia.

No es sorpresa que 100% de los hallazgos se clasifican en la fase de sobrevivencia, pues la misma situación que generó el contexto causó un desequilibrio en las organizaciones. El proceso de desarrollo empresarial no es lineal y está condicionado a un conjunto de variables que ante un movimiento acelerado o dramático interno o externo puede desequilibrar aquellos elementos sobre los que se tenía un grado de control importante y sitúa a la organización en una condición de vulnerabilidad.

Gráfica 3.11 Problemas identificados por el área funcional

3.4.1 Problemas identificados en el área de mercadotecnia y ventas

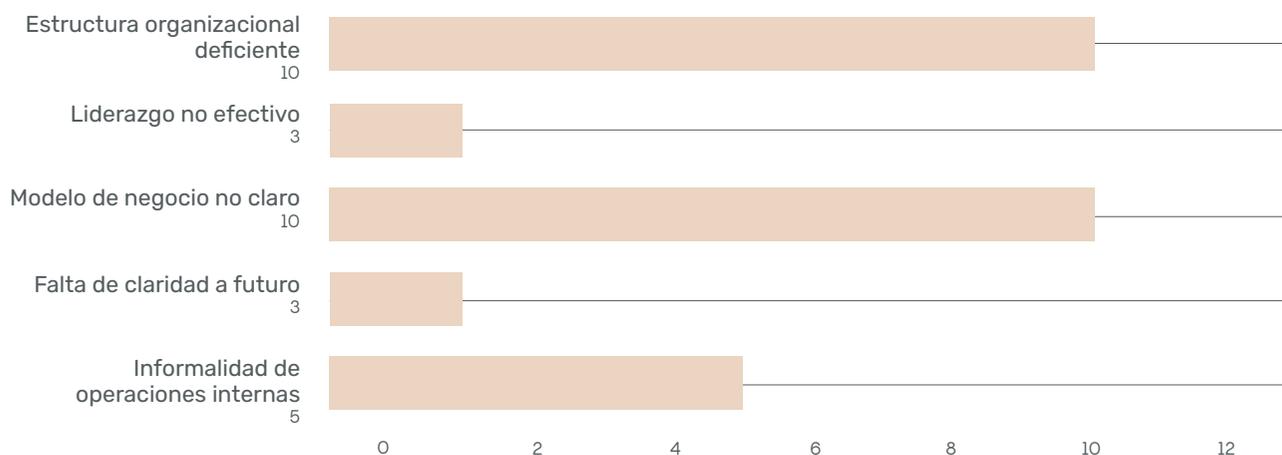
En el área de mercadotecnia y ventas se vio que todos los problemas son característicos de la fase de sobrevivencia, donde encontramos en su gran mayoría (48%) que las estrategias comerciales no estaba produciendo los resultados esperados; del mismo modo, en 29% el respaldo de la estructura comercial con la que contaban no permitía concretar las acciones planeadas en el mismo proceso. Como hemos visto durante el proceso de diagnóstico desde la fase inicial, el área de mercadotecnia y ventas es una de las áreas que se ha impulsado con mayor intención, aunque bajo el movimiento acelerado del contexto y las restricciones provocadas, con la poca claridad del panorama económico y el alto grado de incertidumbre, las acciones en este sentido fueron reactivas y los resultados poco efectivos dan cuenta de la condición.

Gráfica 3.12 Problemas identificados en el área de mercadotecnia y ventas (menciones)

3.4.2 Problemas identificados en el área de gestión

La pandemia obligó a realizar ajustes en el modelo de negocio; 32% de los problemas identificados se centran precisamente en la carencia de claridad del mismo modelo de negocio y 16% muestran una gran confusión sobre el futuro de la empresa. Cuando una organización no cuenta con una estrategia clara de negocio es muy difícil desarrollar una estructura organizacional que de verdad respalde la estrategia del negocio; bajo esta condición de las empresas se identificó que 32% de los problemas que enfrentaban estaba en una estructura organizacional no efectiva. Estas condiciones de las MIPYME fueron más visibles ante las demandas del contexto creado por el COVID-19.

Gráfica 3.13 Problemas identificados en el área de gestión (menciones)



3.4.3 Problemas identificados en el área de finanzas

La fase de sobrevivencia concentra los hallazgos del área financiera, ya que 100% de estos los encontramos en esta fase; 44% de los problemas refleja el desconocimiento de su realidad financiera; 38% refleja la falta de una estructura de costos, lo que no permite tener una visibilidad real de la condición, y 12.5% de los casos de la muestra ha mantenido una gestión financiera poco eficiente.

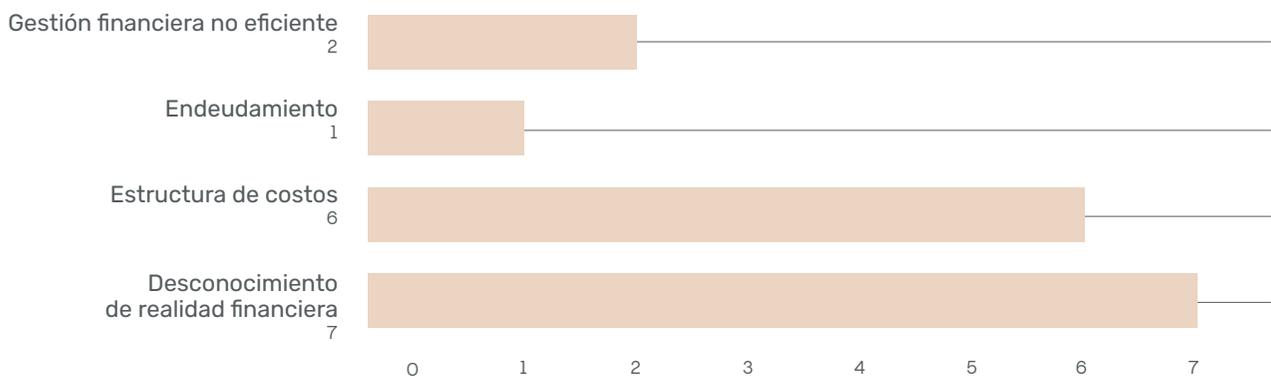
Gráfica 3.11: Fuente: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.12: Fuente: Elaboración del Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO..

Gráfica 3.13: Fuente: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Podemos inferir que el propio desconocimiento financiero del negocio no brinda las condiciones para una adecuada gestión de los recursos. Estos problemas aparecen durante las fases de todo el proceso de diagnóstico realizado desde el primer acercamiento, partiendo de la percepción del empresario durante el prediagnóstico, y confirma que es una de las áreas más afectadas en los datos encontrados y validados en el diagnóstico profundo.

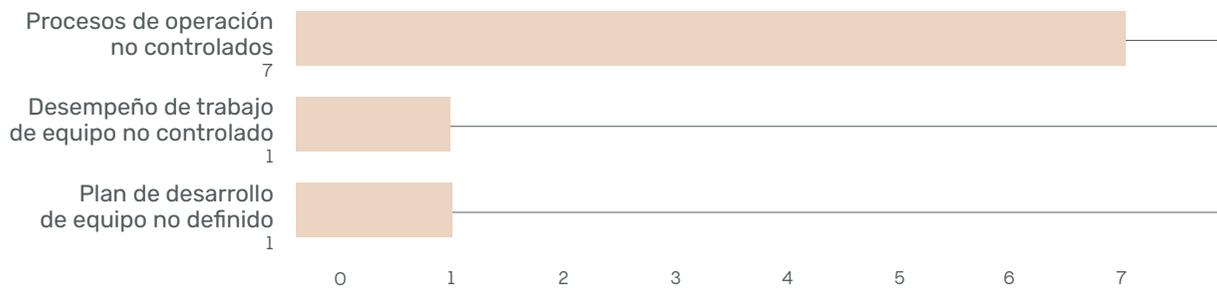
Gráfica 3.14 Problemas identificados en el área financiera (menciones)



3.4.4 Problemas identificados en el área de operaciones-producción y recursos humanos

Uno de los retos más importante que muchas de las MIPYME han tenido que enfrentar durante la contingencia son las operaciones internas de toda su cadena de suministros; los procesos internos requerían una gran flexibilidad y, a su vez, control para cumplir con los acuerdos. Las operaciones se salieron de control y generaron altos grados de vulnerabilidad, lo que ocasionaba incumplimientos por desabastos en insumos y la logística de entrega, entre otros factores.

Gráfica 3.15 Problemas identificados en las áreas de operación-producción y recursos humanos (menciones)



3.5 Las propuestas de mejora

Después de identificar las problemáticas de las empresas se desarrolló un conjunto de propuestas orientadas a atender las necesidades y potencializar las oportunidades y fortalezas con las que contaban los empresarios.

El total de propuestas desarrolladas fueron 87 para las distintas áreas funcionales: 36% estuvo centrado en dos áreas: por un lado, gestión, y por otro, mercadotecnia y ventas; 18% se orientó al área de finanzas, 8% atendió el área de operaciones-producción y 2% se enfocó en recursos humanos. Esto es, el mismo número y proporción que los problemas identificados por área antes señalados.

3.5.1 Propuestas de trabajo en el área de mercadotecnia y ventas

De acuerdo con los datos presentados de las condiciones de las empresas al momento del ingreso al proyecto, en que un importante porcentaje ya venía impulsando sus procesos comerciales, para las acciones desarrolladas en su plan de trabajo para la intervención se orientaron 17 de las propuestas para definir una estrategia comercial clara que atendiera las demandas actuales del mercado, así como generar efectividad por las bajas ventas o productos sin orientación a un segmento de mercado; estos requerimientos dan cuenta de acciones en una fase de sobrevivencia de la empresa.

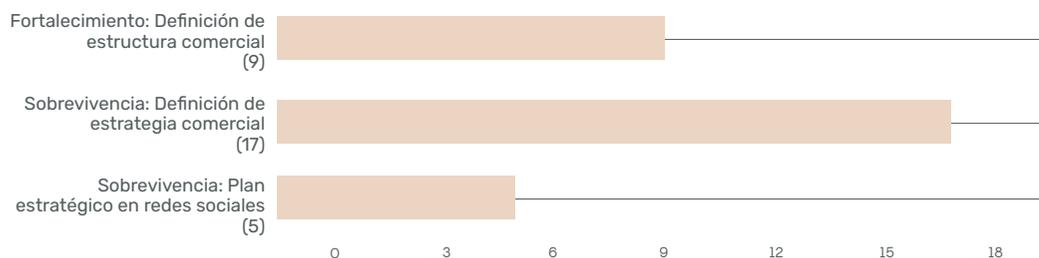
Gráfica 3.14: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.15: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Por otro lado, nueve de las presentes acciones se trabajan en la definición de la estructura comercial donde su operación no permitiría contar con un respaldo interno que garantizara un proceso comercial eficiente para soportar las estrategias desarrolladas y permitiera a la empresa entrar en una fase de fortalecimiento.

Para atender las bajas ventas generadas por el canal en línea (*online*) como una de las acciones emergentes que realizaron los empresarios al inicio de la contingencia, se propusieron cinco acciones para trabajar en un plan estratégico a través de redes sociales, que estuviera direccionado y contara con contenidos de acuerdo con su mercado; con ello se permitiría a la organización solventar la situación de sobrevivencia en la que se encontraba en ese momento.

Gráfica 3.16 Propuestas de trabajo en mercadotecnia y ventas



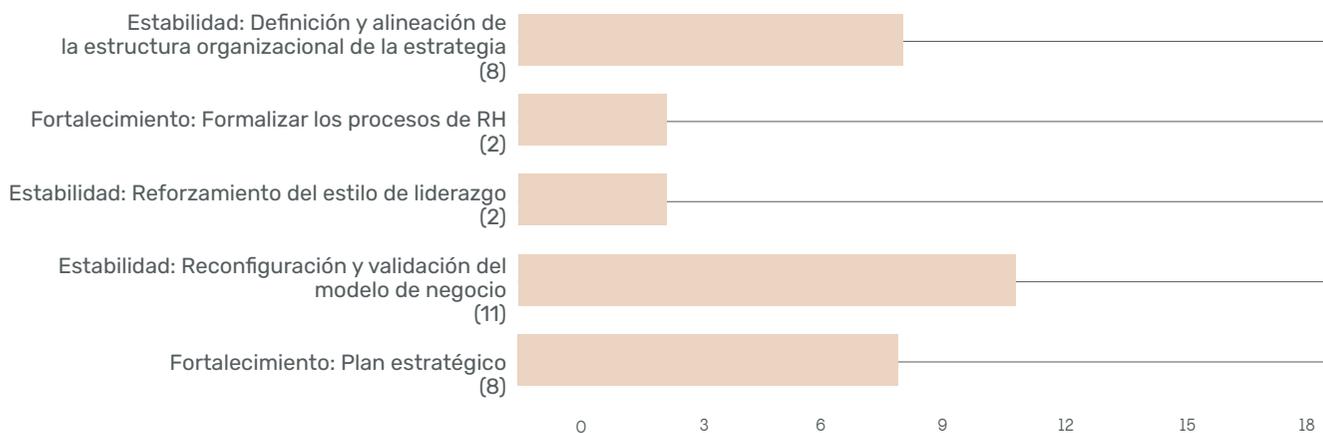
3.5.2 Propuestas de trabajo en el área de gestión

Al ingreso de las empresas se identificó que una gran parte de las dificultades para atender las demandas del contexto estaba centrada en la falta de claridad de su modelo de negocio, así como una estructura organizacional que no permitía soportar la operación de la organización, lo mismo que sus deficientes procesos internos. 68% de los problemas identificados estaba centrado en una fase de sobrevivencia, por lo que las acciones generadas en ese momento fueron de manera reactiva, con poca claridad y visión de futuro.

Para atender estas problemáticas, 11 de las propuestas desarrolladas durante el acompañamiento atendieron la reconfiguración y validación del modelo de negocio, ocho definieron y alinearon la estructura organizacional a la estrategia de la empresa, ocho de las acciones y propuestas atendieron la clarificación del futuro de la empresa, es decir, un plan estratégico; otras de las propuestas desarrolladas fueron el reforzamiento del liderazgo de los directivos y formalización de proceso de recursos humanos.

El total de las propuestas y acciones puestas en marcha en las organizaciones que formaron parte del estudio abrió la posibilidad de avanzar; de una fase de sobrevivencia de 68% tenemos que ese mismo porcentaje las propuestas las posicionan en una fase de estabilidad y 32% en una fase de fortalecimiento del negocio.

Gráfica 3.17 Propuestas de trabajo en el área de gestión



3.5.3 Propuestas de trabajo en el área de finanzas

El desconocimiento de la realidad financiera de muchas empresas a su ingreso al programa fue una de las principales problemáticas identificadas. Siete empresas de la muestra presentaban esta condición y seis mostraron un desconocimiento de la estructura de costos que afecta de manera directa a su gestión financiera. Esta situación permite señalar que 100% de las empresas en el área financiera se encontraba en la fase de sobrevivencia.

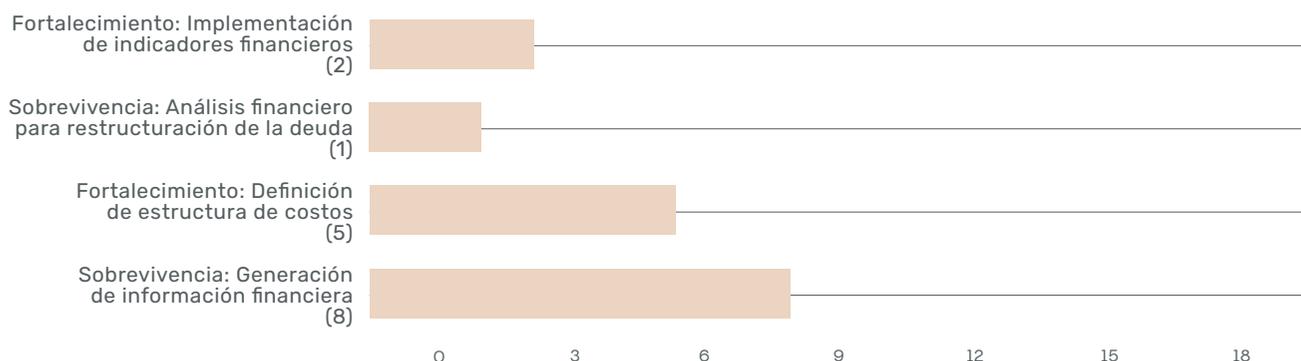
Gráfica 3.16: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.17: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Durante este proceso ocho de las principales propuestas se desarrollaron para facilitar a las empresas la obtención de sus datos y la sistematización de su información financiera. En esta misma línea de trabajo, cinco empresas lograron la definición de su estructura de costos y dos más implementaron indicadores financieros para el monitoreo del desempeño de sus negocios. En este mismo sentido, 56% de las acciones estuvo orientado a atender las necesidades de sobrevivencia y generar bases sólidas para incrementar las posibilidades de avanzar en el desarrollo de la empresa, mientras que 44% de las propuestas se dirigió al fortalecimiento del área financiera.

En el contexto de la problemática que se vivía en mayo y junio fue clave la atención del área financiera para tomar medidas emergentes y después definir una estrategia integral para las empresas. Evidentemente, no es una sorpresa que la mayoría de las micro y pequeñas empresas carezca de información financiera, algunas más y otras menos, pero fue clave partir de este elemento para el diseño de las propuestas ante las condiciones ya descritas.

Gráfica 3.18 Propuestas de trabajo en el área de finanzas



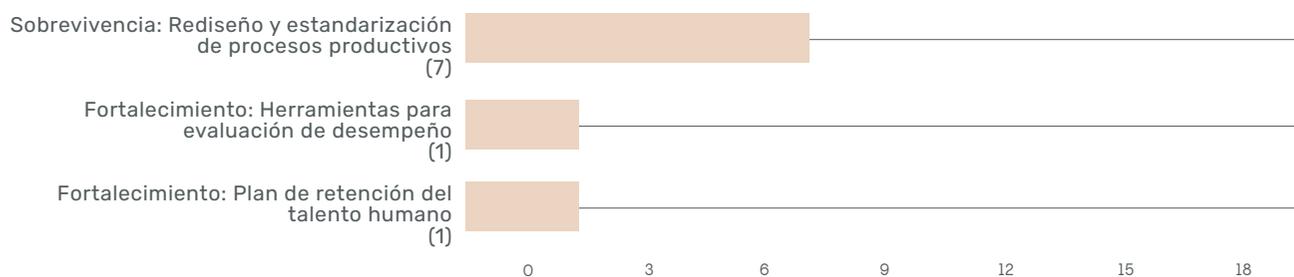
3.5.4 Propuestas de trabajo en las áreas de operaciones—producción y recursos humanos

Una de las principales dificultades de las empresas de la muestra se centra en siete casos, en los que debido a la falta de control de sus procesos de operación se presentaron ineficiencias en compras, inventarios y administración, entre otros. En el área de

Recursos Humanos se encontró la ausencia de esquemas de medición de desempeño y acciones para la retención del equipo de trabajo; estas condiciones ubicaron a las empresas en fase de sobrevivencia, ya que los cambios drásticos generados en sus operaciones y cambios en los esquemas de trabajo por la contingencia produjeron desajustes y desorden en las propias operaciones.

Las propuestas atendieron esas problemáticas con acciones concretas en el rediseño y estandarización de procesos operativos, así como herramientas para dar seguimiento al desempeño y retención del equipo de trabajo; con ello permitiría atender y cimentar los procesos operativos para estar en posibilidades de una mayor expansión, diversificación o crear condiciones de mayor competitividad de las empresas en estas dos áreas.

Gráfica 3.19 Propuestas de trabajo en el área de operación-producción y recursos humanos



3.6 Cruces de información y balance general

Como hemos podido ver en este capítulo, el proceso de intervención en sus diferentes etapas nos muestra que se llevaron a cabo diversas acciones que involucraron la participación del empresario mediante un diálogo con el mentor. Con ello se fueron configurando las acciones de instrumentación, algunas emergentes, para atender las condiciones de las empresas en condiciones de sobrevivencia. Ante este proceso es conveniente plantear los elementos de análisis y cómo se manejaron para la concreción de las acciones. Esto implicó un cruce de información de las diferentes fuentes que se fue configurando

Gráfica 3.18: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 3.19: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

durante el proceso del programa. Para realizar los cruces de información se realizaron los cuestionamientos que se presentan en la tabla 3.5 en correspondencia con sus hipótesis sobre lo que se analizó.

Tabla 3.5 Cuestionamientos y posibles respuestas para el cruce de información

Cuestionamiento	Posible respuesta
<p>1. ¿De qué manera cambió la percepción del empresario desde el primer contacto hasta la definición de su propuesta de mejora?</p>	<p>La percepción del empresario cambia significativamente en la medida en que aclara sus ideas y profundiza en un diagnóstico más consciente, profundo y objetivo.</p>
<p>2. ¿Cómo se relacionó la propuesta de mejora con la(s) primera(s) necesidad(es) expresada(s) por el empresario?</p>	<p>La ruta de atención de las empresas se relaciona parcialmente a la detección de necesidades del empresario. Debido a que a medida que se sigue provocando la reflexión en el empresario, este es capaz de priorizar y entender mejor su negocio y abordar los problemas desde distintas perspectivas.</p>
<p>3. ¿Qué características tenían las empresas con mayores probabilidades de sobrevivencia o reinención de su negocio?</p>	<p>Las empresas con mayores probabilidades de sobrevivencia tenían rasgos en común, tanto en el ámbito de la empresa (organización) como en la gestión, actitud y aptitudes del empresario. Rasgos como resiliencia, conocimiento del entorno, con apertura al cambio y comprometido.</p>
<p>4. ¿Se le dio al empresario lo que necesitaba o lo que quería?</p>	<p>El proyecto no operó en función de lo que el empresario quería; el análisis profundo realizado y los ejercicios de reflexión con el mentor lograron intencionar que fueran atendidas cuestiones de necesidades prioritarias, sin perder de vista la visión a futuro o los deseos del empresario. Se realizó un acuerdo entre lo que el empresario quiere y lo que el empresario necesita.</p>

Tabla 3.6 Siglas y definiciones de cada uno de los instrumentos

Sigla	Definición
PREDX	Prediagnóstico que el empresario llenó para registrarse al proyecto. Gracias a este instrumento se analizaron las condiciones de llegada de las empresas que se describieron en el apartado 3.3 Las empresas y su situación al inicio del proyecto (prediagnóstico) de este capítulo.
DXE	Diagnóstico profundo que aplicó el empresario una vez admitido en el proyecto. Este diagnóstico está más orientado a la caracterización de su modelo de negocio y un ejercicio de reflexión de las prácticas en la gestión del empresario. Los resultados de la aplicación del instrumento se resaltan en el apartado 3.4 ¿En qué fase llegaron las empresas de este capítulo?
DXM	Las empresas con mayores probabilidades de sobrevivencia tenían rasgos en común, tanto en el ámbito de la empresa (organización) como en la gestión, actitud y aptitudes del empresario. Rasgos como resiliencia, conocimiento del entorno, con apertura al cambio y comprometido.
PM	Propuesta de mejora elaborada tanto por el mentor como el empresario, en donde se trazan las acciones a seguir para atender las prioridades plasmadas por el empresario. Los resultados de este análisis de propuestas se pueden observar en el apartado 3.6. Las propuestas de mejora de este capítulo.

En la tabla 3.7 se pueden observar los resultados de los cruces de información en donde se resumen las principales variables que se identificaron por cada etapa del proceso de la mentoría.

Tabla 3.7 Cruces de los instrumentos entre lo que el empresario quiere contra lo que el empresario necesita

Prediagnóstico: el sentir del empresario (PREDX)	Diagnóstico profundo: reflexión del empresario (DXE)	Detección de problemáticas desde el mentor (DXM)	Propuesta de mejora o plan de acción de la mentoría (PM)
<ul style="list-style-type: none"> • Supervivencia observada de 77% en los empresarios. • 20% se identifica en fortalecimiento al ingresar al programa. • 3% de la muestra con necesidades de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se da una baja de casos en fase de supervivencia a 57%. • El empresario se reconoce en fase de fortalecimiento en el instrumento, a razón mayor que en su prediagnóstico. • Se da cuenta de un aumento en empresas en desarrollo de 7%. 	<ul style="list-style-type: none"> • 100% de los problemas identificados en el diagnóstico profundo ubican a la empresa en fase de supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • 28% de las acciones desarrolladas atienden la fase de supervivencia, 49% son acciones de fase de fortalecimiento y 23% de las propuestas a una fase de estabilidad.

Para comprobar las hipótesis previamente planeadas se hizo un análisis de similitud de coincidencia¹⁴ entre cada uno de los instrumentos utilizados en el proyecto para valorar la fase en la cual se encontraban las empresas, de tal manera podríamos detectar tendencias en el análisis de discurso de cada apartado y generar las conclusiones.

El análisis de similitud de coincidencia se hizo de acuerdo con la caracterización de las empresas que se identificaron por etapa. Cada instrumento generó un reporte del porcentaje de empresas que estaban en las fases (supervivencia, fortalecimiento y estabilidad) según las necesidades expresadas de los empresarios, los problemas sentidos, prioridades que atender y tipo de propuesta de trabajo elaborada para cada caso.

14) Similitud de coincidencia: análisis elaborado para comparar la similitud en resultados de los diferentes instrumentos contestados por el empresario y mentor.

Figura 3.1 Fase detectada según el instrumento utilizado

Variables	PREDX	DXE	DXM	PM
Sobrevivencia	77%	57%	100%	28%
Fortalecimiento	20%	31%	0%	49%
Estabilidad	3%	7%	0%	23%

La similitud de coincidencia oscila significativamente entre cada instrumento; una de las razones principales es que cada instrumento va desde la perspectiva de un actor diferente del proyecto (empresario, mentor y coordinación), y lo significativo del ejercicio es la comparación de la similitud entre instrumentos de la misma índole o mismos actores.

El empresario presenta una alta desorganización de sus prioridades, lo cual manifiesta que al comienzo de la pandemia el empresario se identifica en una fase de sobrevivencia, pues no parece tener claridad de la importancia que tiene cada situación en su negocio. Otro elemento observable fue el estilo de liderazgo y el ejercicio de este en la organización, puesto que al hacer el ejercicio de diagnóstico a conciencia el empresario se dio cuenta de que la situación vivida era de cierta manera acentuada por su manera de proceder. Una realidad de los empresarios es el papel que tienen en su empresa y cómo lo desempeñan; ese papel suele ser meramente operativo, es decir, pocos se dedican a dirigir. La situación del empresario que no se reconoce y se asume como tal también aporta a una visión completamente operativa del negocio, que le hace creer que su problema es de sobrevivencia.

Un factor importante para que el empresario se viera a sí mismo en condición de sobrevivencia es el conocimiento que tiene de su información financiera. A partir de la información del prediagnóstico fue una constante que el empresario expresara su desconocimiento respecto de su información financiera real, o no tenía ninguna información; en particular fue el caso en microempresas, autoempleos y emprendimientos. Esta situación fue acentuando

la problemática que conlleva el hecho de no tener noción de si el negocio es redituable o no, así como tampoco tener la idea de cuánta ganancia se estaba generando. Lo anterior provocó que los flujos de las empresas se vieran presionados, lo que causó a su vez una crisis financiera. Otra característica que se encontró es que las empresas identifican que su venta se debe a la inercia, es decir, venden porque es el deber ser de las empresas, pero no tienen claridad de si la venta conviene, es rentable, genera flujo o puede provocar problemas al mismo.

Una característica de los empresarios que forman parte del ejercicio es su aversión a la deuda, en un momento en el que los apoyos gubernamentales estaban en boga y muchos suponían un préstamo. Esta misma aversión se vio reflejada en la negativa de algunos empresarios a buscar fondeo para operaciones en instrumentos como tarjetas de crédito corporativas, créditos simples y que pudieran poner a flote la operación de los negocios. Esto se traduce en que la falta de fondos no fue porque no los hubiera, sino porque los empresarios no querían acceder a ese tipo de apoyos o se consideraban fuera del acceso a estos. Otro hecho por el cual se consideraban en condiciones de sobrevivencia es que el empresario tiene la percepción de estar en crisis cuando no cuenta con recursos suficientes para crecer o expandirse, lo que no necesariamente implica no poder soportar la operación del negocio.

En cuestiones de ventas y mercado los empresarios enfrentaron la duda de si su producto o servicio seguía siendo pertinente ante las necesidades tan ambiguas y cambiantes experimentadas por su mercado y los clientes, algu-

nos incluso se cuestionaron si sus productos o servicios habrían de desaparecer. Hubo casos en los que esta afirmación fue correcta. Se encontraron en océanos rojos y no tenían claridad en su diferenciador respecto de la competencia, lo que les hizo acentuar la incertidumbre normal en la que viven ante una competencia que siempre estuvo presente, pero en ese momento más agresiva. Esto también tuvo un impacto en las ventas, ya que hubo disminución, además de no contar con personal de ventas y, peor aún, tenían una alta dependencia de pocos clientes con una larga relación, incluso esos clientes llegaron a sus negocios por referencias; todo lo anterior creó una percepción de crisis.

Por último, la baja o nula recopilación e interpretación de información también fue un factor, pues en los medios se hablaba de crisis, contracción, problemas; el empresario se sentía parte de esa situación, aunque no lo fuera. De igual manera, una marcada tendencia a no conocer a sus clientes y, por consiguiente, no buscarlos o no saber cómo buscarlos.

De las propuestas, 18% fue orientado a la atención del área financiera por la condición crítica en las empresas, la gran mayoría para empezar a generar información. La percepción de la crisis financiera entre los empresarios pudo haber sido causada por no tener la claridad de estar ganando dinero con su estructura o su manera de hacer negocio.

La sobrevivencia pasó del “no vendo” al “cómo vender” bajo el nuevo contexto de los mercados. La crisis pasó de “ya no se vende mi producto” a “cómo le hago para que mi producto se siga vendiendo”, pensando en la redefinición o reconfiguración del modelo de negocio.



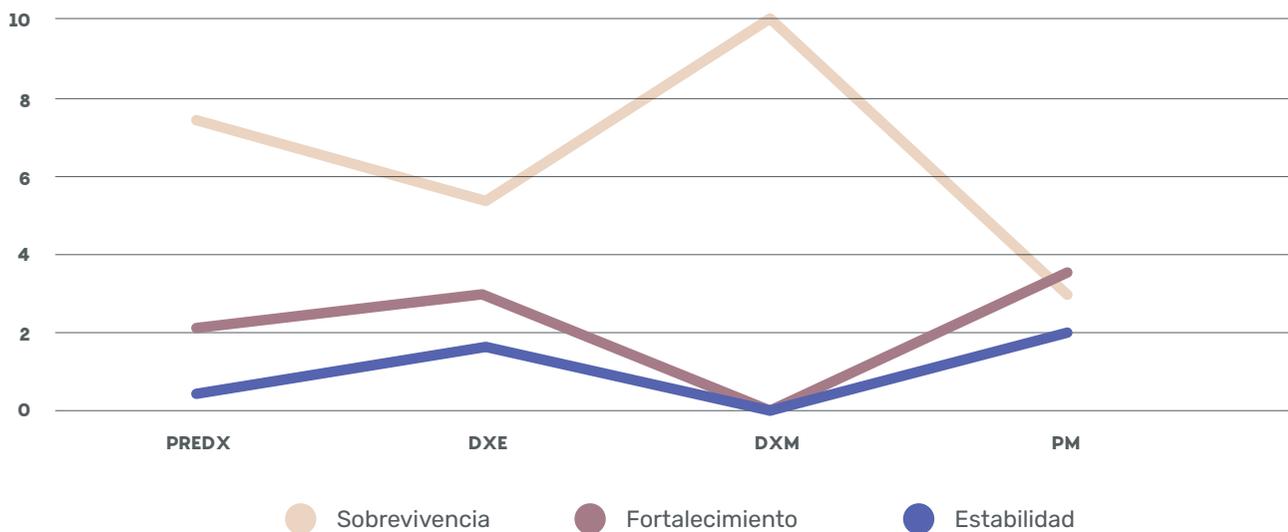
El sentir de los empresarios de llegar en fase de sobrevivencia (72%) concuerda con que sus necesidades principales por satisfacer en el contexto de la pandemia eran las de sufragar los gastos de su casa (pagar la mensualidad o la renta) y seguir cubriendo las necesidades de sus dependientes económicos. La muestra presenta que 63% tenía dependientes económicos. Esto indica que la situación personal del empresario era complicada y que le preocupaba más el bienestar de su familia que el de su empresa, dejando de lado la realidad que enfrentaba esta última. De ahí la percepción de que la situación de la empresa era complicada o en condiciones de sobrevivencia cuando no necesariamente era así.

Se dio el caso de empresarios que se mostraron inconformes con su espacio habitado o vivienda, lo que puede abonar a la hipótesis de que tuvieran también la percepción de que su negocio estaba en crisis, cuando no era del todo así. Aun así hubo empresarios que se mantuvieron saludables, la gran mayoría hace ejercicio y cuida su alimentación. Esto también puede abonar a los que solicitan maneras de crecer en vez de maneras de sobrevivir. La percepción de importancia del bienestar de los colaboradores por parte de los empresarios puede ser contradictoria, pues se detectaron áreas de oportunidad en sus condiciones laborales.

3.6.1 Análisis de similitud de coincidencia

Una de las principales interrogantes para el lector a la hora de revisar toda la ruta de instrumentos de manera simultánea es ¿por qué suben y bajan los porcentajes de categorización de empresas? Pongamos un ejemplo. En un inicio (PREDX) el porcentaje de sobrevivencia es alto (77%), luego baja en el DX profundo (57%), después vuelve a subir en la revisión que hace el mentor (DXM-100%) y al final, a la hora de definir las propuestas de mejora (PM), vuelve a bajar (28%).

Gráfica 3.19 Similitud de coincidencia entre instrumentos y su caracterización



Después de analizar los instrumentos de manera integral se pudieron detectar las razones de estas variaciones entre instrumentos. Antes de pasar al análisis es necesario precisar ciertas consideraciones.

- **Múltiples perspectivas: existe la participación de diferentes actores en el proceso. La diversidad de perspectivas incide en las variaciones.**
- **Los instrumentos no son comparativos entre sí. Pese a que coinciden en promover conciencia y análisis profundo, estos instrumentos no son puramente diagnósticos entre sí. Al existir**

instrumentos para definir propuestas de mejora tanto desde la visión del empresario como del mentor estos no pueden compararse uno con otro al 100%.

Pese a las dificultades entre cruces de información aún se pueden obtener reflexiones relevantes para el proyecto. La primera de ellas es que, al triangular las perspectivas de diferentes actores, la conjunción de visiones da lugar a un diálogo entre mentor y empresario para conciliar visiones y definir el mejor rumbo para la empresa.

A pesar de que los instrumentos no son comparativos completamente entre sí, tener diferentes fuentes de información enriquece el ejercicio de reflexión para el empresario; el ejercicio no se invalida sino que suma a la visualización de la empresa ante diferentes ángulos y prioridades.

Se concluye que existen cambios de percepción del empresario a medida que profundiza más en su problemática, y lo mismo ocurre con el mentor. En un inicio el empresario y el mentor analizan la situación de la empresa enfocándose en su realidad, las amenazas del entorno y las capacidades que tiene la propia empresa para hacerle frente. En un segundo momento de reflexión el empresario y el mentor concilian una visión y trazan un camino para modificar la situación de la empresa, promoviendo un crecimiento y no solo la contención o sobrevivencia de la crisis. Si bien muchas de las estrategias trabajadas durante el proyecto fueron defensivas, en su mayoría destacaron propuestas para hacer que la empresa buscara nuevas oportunidades y creciera.

Al diseñar y trabajar estrategias de crecimiento todo se alinea al enfoque del proyecto, en el que la intención es buscar sostenibilidad y crecimiento. No solo un acompañamiento para sobrevivir a la condición de vulnerabilidad sino dotar de visión de futuro para que el empresario pudiera ver más allá de la pandemia y la crisis económica inmediata, desarrollando nuevas oportunidades para hacer negocio y aprovechando sus recursos.

3.6.2 Balance del capítulo

En este último apartado del capítulo se presentan las conclusiones de cada cuestionamiento con sus posibles respuestas. Integrando cada uno de los análisis y cruces de información.

Cuestionamiento 1: ¿De qué manera cambió la percepción del empresario desde el primer contacto hasta la definición de su propuesta de mejora?

- **Como lo establece el modelo, uno de los principales métodos fue el autoconocimiento y la reflexión a través de ejercicios que evaluaran la realidad, y pudieran dar cuenta del momento fidedigno que atravesaban tanto el empresario como la empresa, por lo que podemos concluir que la metodología propuesta propició el cambio en esa percepción y en algunos casos la confirmó, pero de manera más puntual, es decir, le dio el significado real a la fase en la que se encontraba la empresa.**

Cuestionamiento 2: ¿Cómo se relacionó la propuesta de mejora con la(s) primera(s) necesidad(es) expresada(s) por el empresario?

- **Se tuvo el caso de la empresa que confirmó su fase de sobrevivencia en la propuesta a pesar de haberse identificado en otro estadio, ya que la propuesta de mejora iba encaminada a reforzar esas áreas, o con una visión más puntual de estas. Un ejemplo de esta afirmación es la empresa que identificó su crisis financiera, pero fue por carecer de recursos para expandirse, no tanto para sobrevivir.**

Cuestionamiento 3: ¿Qué características tenían las empresas con mayores probabilidades de sobrevivencia o reinversión de su negocio?

- **Un empresario con alta disposición al cambio, resiliente, con equipos de trabajo comprometidos, atento a su entorno y sensible a las necesidades internas y externas.**

Cuestionamiento 4: ¿Se le dio al empresario lo que necesitaba o lo que quería?

- **Este cuestionamiento se hace con la intención de identificar la brecha entre lo que el empresario expresa que quiere y lo que al final se le ofrece a través del proyecto. Como podemos identificar en las brechas entre fases e instrumentos, se reconocen los deseos del empresario y se colocan en un marco común. Además, y a través de los ejercicios, al empresario se le dan otros recursos para reconocer lo que necesita. No se ignoran los deseos del empresario, se le guía a través de un auto descubrimiento de estos y de su empresa para detectar necesidades y prioridades y definir propuestas de mejora equilibradas.**

Este capítulo da cuenta de un conjunto de hallazgos que se han podido identificar a partir del proceso de análisis de la situación de las

empresas desde el acercamiento al proyecto y hasta la formulación de propuestas de mejora. Asimismo, se puede observar la vivencia de los propios empresarios y empresarias, lo que significó una experiencia de maduración como líderes de sus negocios.

Es posible señalar que la utilización de diversos instrumentos para determinar las verdaderas necesidades y condiciones de las empresas y sus miembros favoreció la definición de las propuestas de mejora.

En segundo elemento es que por la experiencia peculiar del contexto causado por el COVID-19 la percepción de los empresarios sobre sus condiciones reflejó una alta vulnerabilidad. No identificaron sus capacidades y sus alternativas fácilmente sino después de llevarse a cabo un intercambio de visiones con el mentor basado en información tangible. Con lo anterior el empresario experimentó un proceso de maduración importante y fue consciente de sus condiciones a partir de información y elementos sustantivos.

En tercer lugar, la información sobre el perfil de las empresas, incluidos sus líderes, muestra el crecimiento del papel de las mujeres como responsables de los negocios, en parte porque se ha dado un cambio generacional en la cabeza de estas empresas, pero también por el hecho de que las mujeres son más emprendedoras y han desempeñado un papel más activo en los procesos, toma de decisiones y solución de problemáticas concretas. Del mismo modo, se puede hablar del crecimiento del número de negocios propios de los sectores comercio y servicios, de ahí la mayor participación en el proyecto, pero también la causa



de su vulnerabilidad debido a la dependencia de los escasos clientes.

Otro aspecto que señalar es que las dos áreas con mayor relevancia en las propuestas de mejora fueron la gestión y el mercadeo. Se realizaron acciones emergentes para atender la contingencia debido a la caída de las ventas y la falta de flujo de efectivo, pero sobre todo fue necesario trabajar en el liderazgo del empresario y su toma de decisiones.

Por todo ello la estrategia general se encaminó a trabajar en el mantenimiento de las operaciones de las empresas, desarrollar mecanismos para que sobrevivieran la situación y, posteriormente, llevaran a cabo su fortalecimiento y, quizá, su estabilidad.

Durante este capítulo se generó el análisis desde el momento en que el empresario tuvo el primer contacto en el proceso de mentoría hasta la definición de su plan de acción. También permite ver el proceso integral del proyecto, sus elementos y cómo se llevaron a cabo las acciones para atender la situación emergente. En los siguientes capítulos se muestran los resultados de la mentoría y las buenas prácticas adoptadas por los empresarios a la hora de poner en marcha cambios en su empresa y estilo de gestión a partir del acompañamiento recibido.



CAPÍTULO 4

Buenas prácticas empresariales en el proyecto Mentoría 2020

En el contexto descrito en el segundo capítulo se llamó la atención sobre los desafíos que las empresas han experimentado frente a la pandemia de COVID-19. Del mismo modo, el tercer capítulo expuso las características de las empresas participantes, su situación en el marco de las circunstancias señaladas, sus expectativas al inicio del proyecto 2020 y la forma como se propusieron las soluciones. En este capítulo se comparten **las acciones llevadas a cabo por las empresas y sus líderes**. El objetivo es identificar aquellas prácticas que fueron determinantes para enfrentar las condiciones adversas y recuperar esos aprendizajes clave.

Debe señalarse que cada caso es diferente; las peculiaridades de los negocios, las ramas de actividad y las regiones son distintas y, por ello, es difícil generalizar una buena práctica, aunque es importante reconocer que existen elementos comunes.

Por ello se ha realizado un ejercicio de análisis que permite identificar aquellas buenas prácticas que son valiosas para reconocer el impacto del modelo de desarrollo empresarial Mentoría Banregio-ITESO de 2020.

En las siguientes páginas se presenta el esquema de análisis de las buenas prácticas considerando, como ya se expuso, los cuatro ejes de intervención: la empresa, el empresario, el equipo de trabajo y el entorno. En cada uno de ellos se determinaron dos indicadores de medición que aparecen en la figura 4.1; con base en estos indicadores se han podido valorar los impactos señalados. Adicionalmente, se consideraron las tres fases en el proceso de intervención del proyecto: la fase o condición de sobrevivencia a la cual se enfrentaron las empresas, la fase de fortalecimiento que vivieron durante el proyecto y la fase de estabilidad. Conviene decir que no en todos los casos se experimentó el mismo ciclo, pues cada caso tuvo un proceso particular, pero lo relevante es identificar las acciones concretas que se realizaron y sus resultados.

Enseguida se expone el marco de referencia a partir del cual se hizo el análisis y sus contenidos; posteriormente se exponen los resultados y el balance de esta significativa experiencia que será de utilidad para empre-

sas, consultores, mentores e instituciones de desarrollo empresarial.

4.1 ¿Qué entendemos por buenas prácticas en el proyecto Mentoría Banregio-ITESO 2020?

Conviene partir de un marco de referencia sobre lo que se ha denominado en este documento como buenas prácticas, especialmente para tener una base sobre la cual se ha hecho este balance considerado relevante en un contexto de profundos cambios para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Es común tomar la referencia de buenas prácticas como acciones que pueden ser ejemplo de comportamientos virtuosos, que generan consecuencias positivas o simplemente que favorecen el logro de objetivos, en este caso, para organizaciones de diversa índole. En ese sentido, Christopher Bogan y Michael J. English definen que las mejores prácticas empresariales son los caminos óptimos para el desempeño organizacional encaminadas a alcanzar un alto rendimiento, con lo cual esta perspectiva nos orienta a la búsqueda de eficiencia y efectividad.¹⁵

Estos mismos autores señalan, como resultado de su revisión del Estudio Internacional de Calidad, que las mejores prácticas empresariales son las que han ayudado a las organizaciones de

menor desempeño a mejorarlo y lograr un rendimiento medio; a las de desempeño medio a alcanzar rendimientos más altos, y a las del mayor rendimiento a mantenerse en éste y alcanzar más beneficios. Esta descripción coincide con otros autores, como Cindy Johnson.¹⁶

Robert Hiebeler, Charles Kettelman y Thomas B. Kelly describen las mejores prácticas como las maneras óptimas para desempeñarse en el proceso de actividad en los negocios.¹⁷

Así, las mejores prácticas empresariales se asocian con el desempeño organizacional y el éxito.¹⁸ Por ejemplo, mayores ventas, utilidades, participación en el mercado, relación costo-beneficio y crecimiento.

Es importante resaltar que la dimensión de buenas prácticas debe incorporar una perspectiva centrada en la persona, como ya se ha explicado. En el modelo Mentoría Banregio-ITESO el compromiso con la persona, el equipo de trabajo y el entorno son elementos constitutivos centrales, no solo la eficiencia de la operación. Por ello, las buenas prácticas deben incorporar aquellas acciones y procesos que favorecen las condiciones para que estas dimensiones sean eje del desempeño organizacional.

Partiendo de estos principios, las buenas prácticas empresariales para el programa de Mentoría Banregio-ITESO 2020 son concebidas como todas aquellas acciones concretas puestas en marcha por el empresario dentro de la empresa o con los involucrados, que han permitido generar un cambio, una nueva forma de ver, hacer, de pensar y de actuar por algunas de las parte interesadas, como el mismo empresario, el equipo de trabajo, proveedores, clientes y comunidad, entre otros, y que a su vez esas acciones han generado un impacto positivo o beneficio a alguna de las partes.

Con base en este marco se han definido los niveles de desarrollo que a continuación se presentan.

4.1.1 Niveles de desarrollo

A partir de la explicación señalada en el capítulo 3 sobre las fases de desarrollo, a continuación se presentan las características de cada

15) Bogan, Christopher y Michael J. English, *Benchmarking for best practices: winning through innovative adaptation*, Nueva York: McGraw-Hill, 1994.

16) Johnson, Cindy, "Leveraging Knowledge for Operational Excellence", en *Journal of Knowledge Management*, vol.1, núm.1, pp. 50-55, 1997. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004579>

17) Hiebeler, Robert; Charles Kettelman, Thomas B. Kelly, *Las mejores prácticas. Soluciones para dar un servicio excepcional, crecer, reducir costes y multiplicar beneficios*, Madrid: Gestión 2000, 1999.

18) Harvard Business School, *Cómo empezar una empresa exitosa* [trad. de Ana García], Barcelona: Deusto, 2006.

fase, lo que nos permite ubicar en cada una de estas los elementos explicativos. Estas definiciones son consideradas específicamente para contrastarlas con las buenas prácticas identificadas e instrumentadas por los empresarios a partir de la recuperación que se realizó. Además, se tomó como referencia los cuatro componentes del modelo: *Empresa, Empresario, Equipo de trabajo y Entorno (4E)*. De esta manera fue posible una triangulación de dimensiones para situar los efectos que se generaron con el proyecto y ponderar su efecto positivo. Las fases toman la referencia de las definiciones del tercer capítulo, pero ahora con aspectos específicos que las definen.

Caracterización de la fase para la sobrevivencia

- **Crisis financiera: ventas detenidas o con caída pronunciada. Se comprometen sus ingresos e incluso el capital de trabajo. Gastos fijos insostenibles y con reservas de capital bajas o nulas.**
- **Actividades no esenciales: empresas que por su categoría fueron consideradas actividades no esenciales, lo que provoca un estancamiento. Paro de actividades, paro de operaciones y con bajas posibilidades de reapertura inmediata.**
- **Acciones comerciales emergentes: diseño e implementación de tácticas de ventas que doten al negocio de más ingresos; articulando promociones o estrategias agresivas de ventas y comunicación.**

Caracterización de la fase para el fortalecimiento

- **Estancamiento en ventas: una reducción significativa en sus ventas, pero siguen operando. Imposibilidad por parte de los clientes de acceder a estos productos o servicios debido a la consigna “quédate en casa”.**
- **Modelo de negocio en decadencia o poco atractivo: empresas con modelos de negocios que van en contra con la economía de bajo contacto (*low touch economy*).¹⁹ Propuesta de valor poco atractiva o canales inadecuados.**

19) Está conformada por nuevos hábitos y regulaciones, interacción reducida entre consumidor y producto/servicio y, ahora, con mayores medidas de higiene. Forbes, marzo de 2020: <https://www.forbes.com.mx/low-touch-economy-y-la-transformacion-forzada/>

- **Segmentos nuevos:** en algunas industrias, identificación de cambios en el consumo, lo que hace más visibles a nuevos segmentos o nichos de mercado que pudieran ser aprovechados por empresas que proveen servicios parecidos o con facilidad para incorporarse a nuevas economías.

Caracterización de la fase para la estabilidad

- **Mejora de ventas:** empresas a las que la crisis les vino bien, se encontraron exactamente en la industria correcta o favorecida por la

pandemia. Necesidades en reestructura o acondicionamiento para aprovechar la oleada.

- **Visión a futuro:** empresas con la necesidad de definir planes a futuro que les permitan seguir sosteniéndose en el tiempo; que lo que provocó la pandemia no sea pasajero.
- **Consolidar modelo, estrategia y estructura:** necesidad de la empresa de fortalecer su propuesta de valor y seguir diferenciándose, sin olvidar la definición de una estrategia sostenible en el tiempo y haciendo los ajustes en la estructura organizacional.

Figura 4.1 Modelo de buenas prácticas empresariales



4.1.2 Descripción de los indicadores de las buenas prácticas empresariales

Con la finalidad de analizar el proceso de crecimiento que los empresarios vivieron durante la intervención del programa se establecieron dos indicadores para cada uno de los ámbitos considerados en el modelo de las 4E.

E de Empresa

El elemento central incorpóreo del modelo, en el cual se busca el equilibrio que debería tener tanto la empresa como el empresario para no tener empresa a costa del empresario o empresario a costa de la empresa. En este indicador se da cuenta del proceder en la dimensión de las acciones comerciales del empresario, así como oportunidades de mejora en estas. Por otro lado, se consideraron las estrategias financieras como un segundo campo de análisis sobre las buenas prácticas, particularmente debido a la relevancia que estos dos aspectos tuvieron en el contexto de la problemática de 2020. De igual manera, a la luz del instrumento se da cuenta de las acciones concretas que se tomaron en la empresa para poder hacer frente al momento tan particular al que se enfrentaba, así como los beneficios de las acciones mismas. Se debe considerar la dimensión de la empresa por separado, ya que se considera que tiene su propia personalidad, problemática y manera de abordar.

E de Empresario

La dimensión de la persona constituye un elemento central dado el papel de liderazgo que conlleva la participación del dueño o responsable de la dirección de un negocio en la toma de decisiones. Su papel es clave en situaciones que implican crisis, desarrollo y operación de las empresas, principalmente en aquellas de menor tamaño. Es conocida la concentración de actividades en la toma de decisiones o lineamientos que tienen en sus manos los empresarios de las MIPYME. Sin embargo, este perfil de liderazgos ha migrado gradualmente en los últimos años a estilos más democráticos y flexibles. En el mismo sentido de una revaloración de la visión sobre el empresario está lo que se ha denominado en este trabajo como autocuidado del empresario. El modelo de Mentoría Banregio-ITESO tiene como un eje clave a la persona. Ello supone varias dimensiones, pero para este caso se consideró como elemento

central la manera en que el propio líder había llevado acciones para cuidarse a sí mismo con la finalidad de impactar el proceso de desarrollo de su organización, por pequeña que fuera; en ese tenor fue como se consideraron estos elementos de autorreflexión. Consideramos que la empresa es el motor de cambio para el empresario y que también es un reflejo de sí mismo. Como se vio en capítulos anteriores, es aquí donde se veía el reflejo de la situación del empresario en la empresa y viceversa.

E de Equipo

La pandemia de COVID-19 en el ciclo 2020 ha acelerado los grandes cambios globales que por mucho tiempo estuvieron presentes, sin embargo, fueron temas que se vean como no prioritarios. En esta dimensión el equipo de trabajo trae nuevas demandas del contexto, lo que exige una transformación en los equipos, en los propios espacios de trabajo, así como el trabajo como tal con los nuevos esquemas virtuales.

Tomando en cuenta que ahora las empresas se esfuerzan por ser más ágiles y orientadas al cliente, esto demanda cambios en sus estructuras organizacionales, y exige pasar de modelos funcionales tradicionales a equipos flexibles e interconectados y sobre todo autogestionarios, con un alto grado de responsabilidad.

Esta dimensión se abordó con el propósito de reflexionar y, con ello, identificar cuáles fueron las buenas prácticas con el equipo de trabajo. Las MIPYME requieren reforzar en sus equipos el compromiso, formas de retención, desarrollar a su gente de manera integral, reforzar el liderazgo para impulsar equipos autodirigidos y construir una cultura significativa orienta-

da a la innovación. Estos retos exigen nuevas formas de gestión en las que se generen beneficios en las condiciones de vida y ambiente laboral.

E de Entorno

La dimensión del entorno es la última del esquema de buenas prácticas y cierra el ciclo de generación de conciencia y equilibrio entre las prácticas empresariales. La E de Entorno involucra actores tanto ambientales como sociales, como el cliente, los proveedores, la comunidad, poblaciones vulnerables y, por supuesto, elementos del cuidado del medio ambiente.

Esta dimensión involucra la puesta en marcha de prácticas en pro de dos indicadores principales:

- **Prácticas empresariales orientadas al cuidado del medio ambiente.**
- **Prácticas empresariales para provocar un impacto social.**

El propósito de este análisis es identificar qué tanto el empresario conoce, se sensibiliza y actúa en beneficio de lo que sucede en su entorno, intentando situar al empresario en una posición no solo de espectador, sino que se reconozca como un actor clave capaz de incidir de manera positiva en su entorno.

4.1.3 Método usado para recabar las buenas prácticas empresariales

El análisis que se empleó para obtener las conclusiones de las buenas prácticas empresariales (BPM) fue a un tiempo cuantitativo y cuali-

tativo. Ambos análisis y momentos de reflexión se promovieron con las empresas para recabar los resultados de sus buenas prácticas empresariales. El procedimiento para la obtención de la información fue el siguiente:

- **Cualitativo.** Se llevó a cabo un ejercicio virtual con 30 empresarios el día 16 de octubre de 2020. Todos se conectaron de manera sincrónica y mediante la dinámica de trabajo *world café*²⁰ se dividieron en mesas o equipos de discusión en donde cada uno de los empresarios compartía sus respuestas a la pregunta base en cada mesa de trabajo.
- **Cuantitativo.** En el mismo ejercicio de *world café* los empresarios, después de compartir sus comentarios en cada mesa, tenían cierto tiempo para responder un formulario en el que se habían sistematizado las principales prácticas empresariales. Este formulario tuvo el propósito de contabilizar y medir la frecuencia de respuestas. Los resultados se presentaron mediante un análisis estadístico de respuestas.

4.1.4 Resultados del ejercicio cualitativo – *world café* buenas prácticas empresariales²¹

La siguiente síntesis conjunta los resultados de cada mesa de trabajo del *world café*, que fueron analizados con base en lo discutido en cada mesa y el balance estadístico²² de prácticas que los empresarios evaluaron de su propio negocio a través de un formulario que cada uno contestaba al final de cada discusión. El coordinador de cada mesa recabó las respuestas de los participantes del ejercicio, incentivó la conversación y moderó los tiempos de participación. Por tanto, se realizó una

lista de acciones concretas que representan las buenas prácticas por indicador y por elemento del modelo.

Mesa 1. E de Empresa

Acciones comerciales

- **Estrategias de venta virtual.** La pandemia vino a estimular la migración a la virtualidad de muchos negocios, y en algunos casos, de manera obligada. En este punto de acciones comerciales emergentes que hicieron las empresas se rescata que la presencia en medios digitales fue decisiva. Ya sea con una tienda virtual, el uso de las plataformas ya existentes para lo mismo, o venta directa, pero de modo digital, las empresas empezaron a tomar estos rumbos, ante los cuales tuvieron que adquirir conocimientos que no manejaban, romper paradigmas respecto de la instrumentación de estrategias digitales y la seguridad de estas, así como alianzas comerciales o estratégicas con proveedores de servicios de venta en línea.
- **Publicidad para posicionamiento.** En este periodo, las empresas que normalmente no se promovían ya sea en medios digitales o convencionales lo empezaron a hacer. Esto se dio como reactivación en algunos casos y como inicio en otros. El asunto de publicidad en posicionamiento fue fundamental para que algunas empresas llegaran a mercados que normalmente no atendían, pero que generaban oportunidad a partir del contexto. Esta acción fue también apoyada por promociones que incentivaban las ventas. Las empresas optaron por buscar difusión y posicionamiento en diversos canales, acompañado de promociones que le ayudaran a incrementar, posicionar o incluso mantener un nivel de ventas para la sobrevivencia.

- **Ajustes a la propuesta de valor.** Permanencia y pertinencia fue lo que observaron los empresarios en esta pandemia. En conjunto con todas las situaciones que se enfrentaron, algunos notaron si todavía su producto o servicio era pertinente o atractivo para su cliente. Estos ajustes que se hicieron a la propuesta de valor fueron alineados para mantener el factor de atracción para sus clientes, así como para cautivar a algunos otros que no eran sus clientes o que quizá no empataban con el perfil, pero ante el ajuste de la propuesta cambió la perspectiva de estos últimos, convirtiéndose en clientes activos. Esta propuesta de valor ajustada les dio a las empresas frescura para obtener una visión de innovación, más presente hacia el final del año.
- **Nuevos canales de comercialización.** La necesidad latente de mantener o incrementar ventas para sobrevivir llevó a las empresas a buscar nuevos canales de comercialización, apoyado por las estrategias vistas en la mentoría. La nueva necesidad y los patrones de consumo cambiantes fueron marcando la pauta para que las empresas pusieran en marcha estrategias para poder identificar, atender y aprovechar los nuevos canales que se fueron formando por parte de la misma coyuntura, así como los ya existentes, pero que fueron desechados o momentáneamente ignorados por las organizaciones.
- **Consolidación de modelo de negocio.** Organizaciones fuertes, resilientes, aprovechando coyunturas, innovando y adaptándose a las nuevas maneras de hacer negocio, fueron las acciones que las empresas tuvieron mayormente e instrumentadas en su estrategia durante la pandemia. Contar con un modelo de negocio sólido o adaptado a las circunstancias los llevó a ponerlo a prueba, consolidarlo con actores clave, asesorías, alianzas y otras acciones adicionales. Poder contar con un modelo consolidado y alineado a las necesidades tanto nuevas como permanentes del mercado fue una estrategia valiosa para las empresas.
- **Diversificación de nuevos productos.** Las empresas se vieron en la necesidad –o detectaron la oportunidad– de diversificar su catálogo de productos y servicios. Esta diversificación no solo obedeció a una estrategia comercial emergente sino que vino derivada de empresas que oportunamente detectaron necesidades en sus

20) “Es un proceso de conversación humana, cálida y significativa que permite a un grupo de personas dialogar sobre preguntas poderosas, para generar ideas, acuerdos y caminos de acción creativos e innovadores, en un ambiente acogedor y amigable, semejante al de una cafetería”. Recuperado de: <http://www.theworldcafe.com/>

21) Una referencia detallada y cuantificada de los resultados puede verse en los anexos.

22) Véase el Anexo 2. Sistematización de las respuestas del *world café*.

mercados, o en unos adyacentes, y comenzaron a ofrecer esta nueva gama de productos y servicios, así como alianzas comerciales para poder atender a mercados a los que no les bastaba con un solo producto o servicio para que su demanda fuera satisfecha. Esta diversificación, como se dijo, propició alianzas estratégicas en algunos sectores para el apoyo de los mercados.

Estrategias financieras

- **Reducción y control de gastos variables.** Las presiones en flujo, la alta necesidad de efectivo y los gastos permanentes llevaron a varias empresas a buscar un análisis a conciencia para poder reducir sus gastos variables a niveles completamente mínimos indispensables. Esta acción se vio acompañada con un momento de aprendizaje de las organizaciones, ya que muchas no tenían identificada esta información y, por ende, no estaban controlados. La gran mayoría de las organizaciones pasó por este proceso de análisis, de reflexión y de toma de decisiones con objeto de asegurar su permanencia en el mercado.
- **Reducción de gastos fijos.** Otro ejercicio importante fue el de reducción de gastos fijos. Esto se vio reflejado en algunas migraciones a nuevos esquemas de trabajo, lo que hacía que el gasto corriente de mantener una oficina fuera menor. Este ejercicio también llevó a la conciencia de las organizaciones de evitar gastos innecesarios en el periodo más crítico, así como a hacer evidentes las estructuras poco trabajadas y sólidas sobre las cuales basaban el flujo de recursos hacia el interior y la aplicación de estos de manera desordenada y a veces hasta inconsciente.
- **Estrategias de precios.** Fue imperativo mantener precios competitivos, pero en este contexto se observó una estrategia más allá de la emergencia, orientada a sacrificar un poco la rentabilidad del negocio para operar por lo menos en un punto de equilibrio. Las estrategias incluyeron reducciones y descuentos directos, así como escalas de precios según volumen y tiempo de pago, entre otras. Como estrategia financiera esto ayuda a aliviar el flujo e incluso dio valor monetario al resultado de las operaciones de las empresas.
- **Control efectivo de gastos.** Esta acción va alineada a la herramienta de control financiero por excelencia: el presupuesto. Las empresas se vieron en la necesidad de apretarse el cinturón en cuestión de gastos, haciéndolos por necesidad o por cuestiones estratégicas. El control de los gastos no fue solamente para que la operación fuera continua, sino como una estrategia para fondear nuevos proyectos de manera interna.
- **Proyecciones financieras.** Las empresas que manejaban ya presupuestos y que utilizan información para tomar decisiones echaron mano de esta estrategia para poder plantear escenarios con la información disponible. Algo que caracterizó estas proyecciones fue el uso que se les dio para intentar plantear el mejor escenario posible dada la alta incertidumbre que había en el ecosistema económico y empresarial.
- **Alianzas estratégicas con otros organismos.** El actuar de las cámaras, de los gremios, del *networking* y la colaboración empresarial como el que brindó el programa Mentoría llevó a las empresas a aprovechar la oportunidad de establecer alianzas, ya sea para atacar un nuevo

mercado, hacer uso de economías de escala y de aprovechamiento de recursos en común, así como la compaginación de productos y servicios a ofrecer como un frente común hacia ciertos mercados, al igual que se presentó una buena estrategia de defensa para gestionar el riesgo y las acciones emergentes.

Mesa 2. E de Empresario

Liderazgo y gestión

- **Reestructuración del equipo.** Una estrategia común en el caso de situaciones críticas de una empresa es la desincorporación del personal. Esta fue hasta hace algunos años la primera reacción de los líderes al enfrentar estos contextos. Sin embargo, al parecer no ha sido la primera respuesta de las y los líderes de las empresas participantes en este proyecto. Como ya se ha señalado, en el caso del contexto internacional hubo varios tipos de iniciativas, y en este caso se buscó la reorganización de las empresas, reubicando a los colaboradores en diversas funciones, lo que incrementó la eficiencia de las empresas y facilitó algunos procesos.
- **Mayor capacitación del equipo.** Un segundo aspecto en la gestión de las empresas fue la capacitación en procesos requeridos en las empresas como el desarrollo de habilidades en el uso de recursos virtuales (digitalización), la venta en línea y estrategias comerciales, entre otros aspectos. Se buscó aprovechar la vasta oferta de servicios en el momento de la crisis para habilitar al personal en los diversos requerimientos que les demandaba su clientela.
- **Espacio de comunicación y contención con el equipo.** El diálogo con el personal se hizo necesario de forma más directa, por lo que se organizaron sesiones periódicas para evaluar avances, requerimientos, necesidades, coordinación de equipos y apoyos puntuales, entre otros.
- **Aplicar en el equipo lo aprendido.** Dado el acelerado proceso de aprendizaje que vivieron las y los empresarios, se generó un proceso de reflexión entre ellas y ellos, lo cual redundó en la puesta en marcha de nuevas formas de liderazgo que implicó la instrumentación de acciones con los equipos de trabajo: favorecer el diálogo, la responsabilidad y el cumplimiento de acuerdos, el uso de instrumentos o recursos para el cumplimiento de metas, entre otras.
- **Reducción de sueldos para evitar el despido de personal.** Como alternativa al despido se buscaron otras opciones como el recorte de tiempos o sueldos temporalmente. No se logró en todos los casos, pero sí fue una práctica relevante, incluso la recontractación después de los primeros meses de crisis.
- **Favorecer la confianza en el equipo.** Entre las estrategias tomadas por las y los empresarios la generación de confianza en el personal fue relevante para enfrentar los meses de dificultad e incertidumbre. Comprometerse con ellos en el sentido de mantener la operación de la empresa, no despedir al personal y buscar alternativas propició un mayor compromiso del personal para sostener a las empresas, con lo que se encontró no solo nuevos mercados sino nuevos modelos de negocio.
- **Búsqueda de nuevos mercados.** Como una de las labores comunes del líder, aunque no en todos los casos, la búsqueda o prospección de nuevos mercados fue una de las necesidades

y acciones expresadas por las y los empresarios. La digitalización de los negocios fue un elemento determinante a través de las redes sociales, la capacitación o la cooperación empresarial.

- **Acercamiento al cliente.** En el mismo sentido, los empresarios reconectaron con sus clientes y les dieron mayor atención que antes. El contacto buscó mantener su operación, negociar precios y plazos. Lo mismo se hizo con proveedores para renegociar plazos y precios y permitir desahogar a los negocios de su apremiante situación.

Autocuidado

El autocuidado podría definirse para los propósitos que nos interesa resaltar como la capacidad de una persona para ser consciente de sí misma y actuar en favor de su salud física y mental. Como elemento cada vez más importante en el desempeño de las organizaciones, el cuidado de la persona se ha vuelto clave desde diversos puntos de vista. La dinámica con los empresarios aportó aspectos conocidos por muchos de nosotros, pero lo verdaderamente relevante es el hecho de que estos empresarios lo hayan hecho consciente y lo hayan aplicado.

- **Actividad física y ejercicio.** Uno de los aspectos del autocuidado que fueron expresados por los empresarios como estrategia fue la actividad física y el ejercicio como práctica cotidiana para mantener su equilibrio y salud. Las situaciones que enfrentaron les requirió en un buen número de casos la búsqueda de alternativas que ayudara en la toma de decisiones, el equilibrio emocional e incluso el desahogo.
- **Organización del tiempo y actividades del líder.** Otro aspecto fue la organización de sus tiempos y de sus actividades. La pandemia, la digitalización de la vida laboral y otros fenómenos asociados provocó el cambio de rutinas y de orden del tiempo. Por esta razón se coordinaron las actividades de mejor manera, especialmente para las mujeres, pues ellas tuvieron que equilibrar la dinámica del hogar y del trabajo. En lo general, se valoró el hecho de que la organización de las labores ayudó a equilibrar su dinámica de trabajo y procesos internos.

- **Cuidado de la salud física y mental.** Como resultado de la situación generada por la desorganización que se provocó por los efectos del confinamiento y de la propia enfermedad, el cuidado de la salud se hizo evidente en las actividades cotidianas de las empresas. Ello orilló a las personas a considerar este elemento como parte de su cotidianidad, no solo el cuidado del personal, sino de también del suyo propio.
- **Acompañamiento psicológico.** Consecuentemente con el proceso de reflexión y acción consciente, en algunos casos se hizo necesario el acompañamiento de profesionales de la salud mental para apoyarse en este aspecto. Las y los empresarios fueron conscientes de diferentes aspectos de su vida que afectaron la gestión de sus empresas y, muchas veces, de sus familias. La pandemia provocó diferentes procesos que ayudaron a la reflexión de la dimensión humana y empresarial.
- **Evitar información periodística y por medios digitales.** Un aspecto más práctico pero que expresa la reacción por el autocuidado es que las y los empresarios decidieron evitar la saturación de información por diversos medios como un mecanismo para no sufrir estrés y presiones adicionales. A pesar de la importancia del conocimiento del entorno, las y los empresarios prefirieron evitar la lectura de medios de comunicación.

Mesa 3. E de Equipo

Condiciones laborales y vida del equipo de trabajo

- **Empleos migrados a nuevas modalidades de trabajo adoptadas.** Las nuevas modalidades de trabajo han puesto atención en temas como el trabajo en casa y con ello mantener los niveles de productividad y la colaboración del mismo equipo durante el confinamiento. La pandemia obligó a un porcentaje importante de las MIPYME a realizar el trabajo en casa (*home office*) de manera improvisada, ya que fue la única opción para seguir realizando labores de oficina y continuar operando. Además, muchos de los negocios aplicaron otros esquemas híbridos de trabajo y reconfiguraron sus instalaciones para cumplir con los protocolos sanitarios. Con esto se volvió necesario crear y desarrollar nuevas formas de conectarse

y colaborar, lo que ha ido dando forma a las nuevas oficinas para esta nueva realidad.

- **Apertura de nuevos canales y espacios de comunicación con el equipo de trabajo para monitoreo de la salud mental y emocional de los colaboradores.** El ser humano se define por su sociabilidad, una cualidad por medio de la cual intercambia ideas y sentimientos, obras y destrezas. Dentro de las organizaciones un elemento clave para que la comunicación fluya es la de contar con los canales adecuados. Las condiciones del contexto exigen el refuerzo de muchas variables y aspectos organizacionales, y para cuidar las condiciones laborales y de vida del equipo de trabajo la comunicación es de suma importancia. Los seres humanos se expresan con pensamientos y emociones, necesitan tener eco con su interlocutor; la comunicación permite compartir experiencias, con la comunicación los equipos de trabajo tienen mayor posibilidad de progresar y se enriquecerse culturalmente.
- **Flexibilidad de horarios de trabajo.** La flexibilidad en el horario de trabajo se ha convertido en una de las cuestiones que más importan para la vida laboral. Hoy las MIPYME deben centrarse más en satisfacer las necesidades del puesto y menos en la cantidad de horas trabajadas. Los resultados que se obtienen son fundamentales hoy más que nunca, no las horas de trabajo. Esto está permitiendo generar nuevas formas de medir la productividad. Las consecuencias de COVID-19 han hecho posible la organización de horarios flexibles y tanto empresas como empleados son cada vez más conscientes de las ventajas que trae consigo este tipo de reorganización del trabajo.

- **Protección de los empleos de trabajo.** Muchas de las MIPYME han asumido un compromiso para mantener sus plantillas y afectar lo menos posible el empleo. El compromiso se manifiesta con los empresarios cuando declaran que hacen el mayor de los esfuerzos para evitar la eliminación de empleos, que esa sea la última opción; antes de eso se buscan alternativas, como disminuir la jornada laboral, reducir los salarios e incluso sacrificar los márgenes de utilidad para seguir generando un flujo que permita continuar operando.

Seguridad e higiene

- **Identificación de factores de riesgo y personas vulnerables.** Una de las tareas básicas para la protección y el cuidado de la salud del equipo de trabajo es identificar y evaluar los posibles riesgos de contagio en relación con los procesos de trabajo, sobre todo en personas que tienen alguna condición que las clasifique como vulnerables.
- **Implementación de protocolos de seguridad y medidas sanitarias.** El COVID-19 nos ha puesto en medio de una situación atípica y nueva para la gran mayoría de las personas, y está obligando a cambiar gran parte de nuestros hábitos, costumbres sociales y prácticas laborales. La creación de protocolos, prevención y atención de personas afectadas por el COVID-19, la prevención de contagios en el trabajo, la guía para la limpieza y desinfección de manos y superficies y guías para la preparación de los lugares de trabajo son algunos de los puntos que deben considerarse para salvaguardar la salud y la vida del equipo de trabajo.

- **Capacitación de medidas de higiene ante la contingencia.** La autodisciplina puede garantizar un trabajo seguro, por lo tanto es indispensable desarrollar estrategias de capacitación del autocuidado de la salud, la prevención y para el mejor cumplimiento de las reglamentaciones establecidas por las autoridades de Salud.

Mesa 4. E de Entorno

Medioambiente

- **Sensibilización y concientización del impacto ambiental.** Los empresarios manifestaron estar más receptivos a la problemática vivida y reconocieron que ellos no son los únicos afectados por la pandemia, y que la única alternativa para salir adelante es la colaboración. Ante el impacto ambiental que ha provocado esta pandemia los empresarios son cada vez más sensibles y reconocen su poder de decisión a la hora de elegir entre productos que después de su uso son desechados, contra aquellos que pueden ser reusables, como los cubrebocas.
- **Prácticas para el cuidado del medio ambiente.** El siguiente paso después de la conciencia y sensibilización es pasar a la acción inmediata. En el caso de nuestros empresarios destacan las siguientes prácticas que instrumentaron para hacerle frente al cuidado del medio ambiente: uso responsable de recursos naturales, incorporar procesos de producción responsable y selección de productos con mejores alternativas medioambientales.
- **Planeación estratégica con un enfoque sostenible.** Los planes de desarrollo sostenible hacen que las acciones permeen al resto de la organización y se mantengan vigentes a lo largo del tiempo, generando un plan sistemático

para hacerle frente al problema ambiental. Los empresarios destacan que este apartado es el más complejo ya que desconocen cómo llevarlo a cabo con detalle. Sin embargo, expresan que han hecho acciones para involucrar a más miembros de su equipo y abren espacios de discusión y generación de ideas para seguir manteniendo acciones en favor del medio ambiente.

Impacto social

- **Conciencia para temas sociales con el equipo.** Fue impresionante descubrir en este ejercicio el grado de preocupación y solidaridad de los empresarios ante los otros, cómo están los demás y qué hacer al respecto en su equipo de trabajo. Resaltan que “Nos pusimos en último lugar” a la hora de la conservación de empleos y sueldos dignos. Esta conciencia permitió que una vez que su equipo de trabajo estuviera en condiciones de mayor certidumbre, los pudieran involucrar en la generación de espacios para ver entre todos que más podían hacer por los demás, empezando con la identificación de poblaciones vulnerables.
- **Prácticas empresariales para provocar un impacto social.** Este fue uno de los hallazgos más gratificantes en materia social, ya que los empresarios expresaron durante un sinnúmero de prácticas que no se quedaron en meras ideas; llevaron a la acción todas esas buenas intenciones y lograron prácticas de inclusión social en los empleos, organización entre empresarios para apoyo a poblaciones vulnerables, creación de redes de apoyo, más consumo local, admitiendo pequeños proveedores en sus cadenas productivas, extensión de cobranza para clientes con complicaciones de pago y promoción de pequeños empresarios a través de su red de aliados.

- **Planes estratégicos con un enfoque social.** La consolidación de planes para el desarrollo sostenible sigue siendo el punto más difícil para nuestros empresarios debido al poco conocimiento que tienen sobre la materia. Sin embargo, la recomendación durante el ejercicio fue, independientemente de tener o no un plan, hacer que las acciones de compromiso social no se detengan. Algunos empresarios compartieron experiencias inspiradoras respecto de cómo han incorporado elementos sociales a su modelo de negocios, como por ejemplo una cafetería que provee de alimentos a médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), añadiendo acciones de soporte emocional para los médicos, además de los productos que consumen.

4.2 Balance general de las 4E

Mesa 1. E de Empresa

Esta fase se caracterizó por encontrar beneficios como la reactivación de algunos clientes que ya habían dejado de atender, aumentar su base de ventas y dejar de ejercer presión en el flujo operativo. En cuestiones de mercado, aumentó la confianza con los clientes al presentar solidez y permanencia que les ayudara a disipar cualquier duda que pudiera haber sobre la capacidad de cumplimiento de compromisos. De igual manera, estrategias en cuestión comercial apoyaron a temas financieros como la identificación de costos y gastos, así como su ruta para una debida gestión.

La captación de nuevos clientes fue un beneficio importante de las estrategias puestas en marcha por las empresas en este periodo. Esta estrategia aportó para que la empresa aportara a su entorno, de manera transversal, con la generación de flujos y derrama económica. También se caracterizó por un beneficio relativo a la reducción de costos operativos y estratégicos de las empresas, aportando más a la autosuficiencia y a situaciones de aporte a la costumbre y hábito de generar presupuestos para tomar mejores y más informadas decisiones. A esto podemos añadir parte de planeación estratégica, derivada en la definición de objetivos y metas, práctica que la gran mayoría de las empresas no hacen o lo hacen de manera empírica. De igual manera, establecer controles para cuestiones financieras fue de gran impacto en las

empresas, derivado de las estrategias. Para las empresas fue más valioso un crecimiento ordenado y medible, controlado desde tableros muy sencillos, y tácticas como los presupuestos, ya mencionadas.

Mesa 2. E de Empresario

Las buenas prácticas en el liderazgo, la gestión y el autocuidado de los empresarios nos hablan de un proceso de cambio, reestructuración y redefinición del sentido de la labor que implica ser el responsable de una empresa, por pequeña que sea. La experiencia de la pandemia, como se ha dicho reiteradamente en este documento, modificó de manera significativa a las empresas y sus dueños, pero lo realmente revelador es la forma como se gestó este proceso. Para muchas de estas personas la vivencia fue muy poco reflexiva, pero para quienes pudieron enfrentar el proceso acompañados por un mentor fue iluminadora. El acompañamiento hizo que el empresario revalorara y replanteara su función como líder y como persona.

En términos del liderazgo y la gestión se apreciaron prácticas de reestructuración en los equipos de trabajo, en sus papeles y funciones; se favoreció un estilo de liderazgo más democrático y horizontal en el que se escuchó a los colaboradores; se pusieron en práctica otros métodos de trabajo, se cuidó al personal, evitando los despidos, y se le otorgó confianza. Por otro lado, los empresarios se acercaron a sus clientes, si bien por la necesidad de los recursos económicos, pero pudieron escuchar sus necesidades. Otra dimensión importante fue la consciencia del autocuidado del empresario, la cual, como parte del problema de salud colectivo, se identificó como una práctica en la actividad física, la

salud mental, el descanso, evitar la saturación de información externa, el acompañamiento psicológico, la organización del tiempo y las actividades. Estos elementos fueron señalados como aspectos adoptados por los empresarios como mejoras en su gestión como empresarios, pero también como aportaciones a su vida personal y familiar.

En términos de las fases del proceso, se pasó de la fase de sobrevivencia y de un proceso de autoconciencia y escucha a uno de reconocimiento del equipo de trabajo y de acompañamiento en la fase de fortalecimiento para el diseño de un plan estratégico y de colaboración con el equipo en la fase de estabilidad. Es decir, se experimentó una dinámica de maduración en la gestión y de sensibilización respecto de la naturaleza humana del empresario y su equipo.

Mesa 3. E de Equipo de trabajo

Las empresas han desarrollado programas para fomentar la salud física, mental y emocional de los colaboradores. Existe una preocupación real por el bienestar y el desarrollo integral del equipo de trabajo.

Los nuevos esquemas de trabajo (*home office* o mixtos) y los horarios son más flexibles; los empresarios tienen mayor apertura y flexibilidad para atender las demandas de los equipos de trabajo en torno a este punto.

Estas buenas prácticas empresariales desarrolladas durante la pandemia han generado un incremento en la productividad de los negocios al trabajar de manera virtual, a pesar de la forma improvisada y repentina como se atendió este punto y sobre todo con la falta de recursos

tecnológicos que algunas empresas vivieron al inicio de la pandemia.

Mesa 4. E de Entorno

Las hazañas de las empresas en materia social y ambiental fueron muy inspiradoras, de manera particular la expectativa de que los empresarios tomaron en cuenta estos elementos era muy baja, pero a la hora de escucharlos y compartir se pudo percibir esa preocupación genuina de lo que sucede en su entorno. Las buenas prácticas empresariales no deben permanecer ajenas a los problemas sociales y ambientales, y los empresarios mostraron el ejemplo de que se pueden hacer muchas cosas a este respecto.

Algunos ejemplos de acciones de beneficio social fueron las siguientes: organización de empresarios para generar despensas y repartirlas a poblaciones vulnerables que se habían quedado sin trabajo por las restricciones de operación; creación de redes de apoyo para comprar, vender, rentar e intercambiar por medio de una red habilitada en Facebook y disponible para toda la comunidad de la empresa; promoción de pequeños empresarios a través de la red de aliados; dar entrada y apoyo a pequeñas empresas como sus proveedores preferentes, entre otras.

Los empresarios compartieron que entre todos pueden provocar una fuerza poderosa si todos procuran el bien común. Lo social y lo ambiental no está peleado con el negocio y es responsabilidad de las empresas. La pandemia resultó ser una oportunidad para personas y empresarios, una llamada de atención para hacer algo más significativo para el negocio: “Las empresas son personas a fin y al cabo”.

4.3 Balance del capítulo

Este capítulo dio cuenta de las buenas prácticas empresariales aplicadas por los empresarios en las diferentes etapas sufridas por la crisis sanitaria causada por el COVID-19. El ejercicio de reflexión trabajado con los empresarios logró que ellos mismos reconocieran la relación que pueden tener estas buenas prácticas con otras dimensiones, además de la empresarial (4E). La importancia de promover en este proyecto las dimensiones Empresa, Empresario, Equipo y Entorno se centra en la búsqueda constante de un equilibrio empresarial y hacer que las intervenciones tengan un sentido más profundo que tan solo enriquecer y sostener a las empresas.

Se observa un genuino interés y preocupación de parte de los empresarios en su propio ejercicio, se percibe una conciencia de que puede ayudar a que más empresarios consideren contribuir socialmente a través de sus empresas y las redes de las que disponen.

En el último capítulo se presentarán los resultados al cierre del proyecto y se analizan los impactos logrados en los empresarios y sus negocios, y se validará a manera de conclusión –de acuerdo con los beneficios obtenidos– el modelo de intervención propuesto desde el capítulo dos.

Tabla 4.1: base de información
Programa de Emprendimiento y Dinámica
Empresarial, CUE-ITESO.

Foto: cortesía de Rosario Imelda Rojas Rendón



Tabla 4.1 Impactos o beneficios aplicados obtenidos gracias a las buenas prácticas empresariales de los empresarios

<p>Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reactivación de clientes que habían dejado atrás por efecto de la pandemia o situaciones diferentes a esta. • Aumento de ventas como beneficio adicional a la reactivación de clientes. • Generación de flujo operativo como gran apuesta para asegurar la permanencia de las empresas en sus actividades. • Captación de nuevos clientes, tanto por segmentos que se crearon a partir de la contingencia y otros tantos que no habían sido atacados por las empresas. • Reducción de costos asociados a procesos productivos y prestación de servicios. • Atención a nuevos mercados y, por consiguiente, la detección y definición 	<p>de estrategias para atender estos nuevos segmentos identificados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles internos enfocados a gastos, para poder apuntar a una operación muy cercana al punto de equilibrio, y que pudieran tener un impacto mucho mayor en empresas que tienen una solidez más marcada. • Certidumbre financiera del negocio, para poder tomar decisiones tanto emergentes como estratégicas. • Crecimiento claro o bien direccionado por parte de las empresas que identificaron buenas oportunidades o la misma pandemia se las trajo. • Finanzas sanas y una estabilidad hasta emocional por esta misma certidumbre.
<p>Empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La planeación permitió bajar los niveles de ansiedad e incertidumbre ante el futuro personal y empresarial. • Implementación de procesos de comunicación para asegurarse de que las ideas quedaran claras. • Con los procesos de reflexión los empresarios identificaron su capacidad para afrontar los nuevos retos que implicó el contexto y se generó la reestructuración personal y como líderes de las empresas. • Se produjo un estilo de vida más consciente y saludable entre las personas. • La confianza para conversar con otras personas a pesar de no poder estar juntos; se logró delegar actividades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • La cercanía con el equipo de trabajo (colaboradores) y mayor compromiso del equipo con la empresa, lo cual provocó, asimismo, mayor integración. • Incorporación de herramientas clave para el desempeño, el trabajo con el equipo a través de mejores relaciones, favorecieron el desempeño de los empresarios. • Reconocimiento y aplicación de las habilidades del equipo, lo que ha permitido mejores resultados y desempeño del equipo. • Un factor sensible en las personas fue reconocer los avances por pequeños que fueran, lo que contribuyó como incentivo.

- Implementación de esquemas híbridos entre el trabajo en casa y presencial en oficina.
- Esquemas flexibles, para el equipo de trabajo con trabajo por proyecto con oportunidad de crecer.
- Se establecieron juntas mensuales en las que se expresa y se toma en cuenta la opinión de todos para la toma de decisiones.
- Se perfeccionó la atención psicológica a distancia con el equipo y la supervisión del clima laboral saludable.
- Perder el miedo para seguir adelante.
- Implementación de protocolos para que quienes asisten a trabajar se sientan tranquilos de saber que en la empresa el riesgo de enfermar es mínimo y ellos mismos se encargan de que así sea.
- Implementación de protocolos de transporte para no tener que usar transporte público.
- El cuidado de las personas vulnerables que se han quedado en casa recibiendo su ingreso económico y preservando sus prestaciones de salud e Infonavit.
- Generación de programas para el cuidado de la alimentación, salud física y mental.

Equipo

- Mayor conciencia con el medio ambiente.
- Mantener mejores relaciones con clientes y proveedores.
- Colaboración y apoyo.
- Mayor ahorro y conciencia del manejo de los recursos naturales y reducción de residuos.
- Promover un ciclo de economía sustentable.
- Promover una cultura con sentido social y solidario.
- Donaciones y otros apoyos a personas vulnerables.
- Ayudar a fortalecer al equipo con sus familias durante un periodo crítico.
- Estar más cercano al público (colaboradores, clientes, proveedores, personas de interés, entre otros) y escucharlos.
- Conciencia ante estos problemas sociales.
- Mejorar las economías locales.

Entorno

- FORMULACION DE PREGUNTAS Y ESCUCHA
- ESTABLECER VIAS Y SISTEMAS DE COMUNICACION CLAROS
- ENTENDIMIENTO : ACTORES Y COMPRENSION DEL ENTORNO

...ITAR DIALOGO : ...S-TEORIA
...MIENTAS - INTI



CAPÍTULO 5

Resultados y aprendizajes del modelo Mentoría Banregio-ITESO ante el contexto de la pandemia por COVID-19

Los capítulos anteriores integran la investigación de los empresarios participantes del proyecto de mentoría en 2020, un periodo sin precedentes y con grandes retos. En esos capítulos se ha dado cuenta de la experiencia desde el primer contacto que tuvieron los empresarios con el programa. A medida que se ha avanzado, el lector ha podido conocer el enfoque del proyecto y la orientación de la intervención, ahora es el momento de dar cuenta de los beneficios y los impactos generados, mostrar el final de la historia, es decir, los resultados del proceso de acompañamiento para los empresarios.

“Lo que no se mide no se puede mejorar”

—Peter Drucker

La medición y monitoreo de impactos es una práctica adoptada en todos los proyectos del Centro Universidad Empresa (CUE) en el ITESO para dar cuenta de una mejoría significativa y saber si los proyectos o programas están rindiendo los resultados esperados, por esa razón es medular que se pongan en marcha los mecanismos de medición y recolección de datos de manera sistemática y objetiva.

Este capítulo se compone de dos grandes apartados, el primero muestra los impactos cuantitativos y cualitativos de este proyecto. Los datos cuantitativos contienen: Indicadores de alcance del proyecto, impactos económicos, empleo y de sobrevivencia de las empresas. En la sección de datos cualitativos se comparte el análisis realizado desde las reflexiones y aprendizajes de los empresarios sobre su proceso de formación y acompañamiento de la mentoría. En la segunda sección se concentran el balance general, los detalles y las grandes lecciones recolectadas, así como los aprendizajes más significativos que le dejó este proyecto a cada uno de los actores involucrados: empresarios, mentores, coordinación e instituciones que participaron en la colaboración.

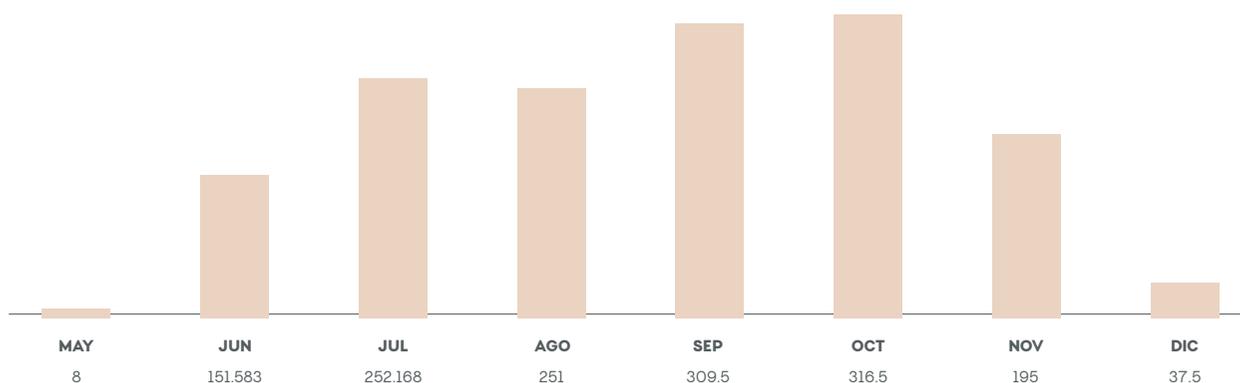
5.1 Presentación de resultados de los indicadores de cierre

Los indicadores de cierre del proyecto comprenden la integración de los resultados tanto del total de empresas atendidas como de las analizadas únicamente en la muestra. Cada mes se tomaban indicadores del alcance del proyecto en los que se reportaban las horas de asesoría de mentoría y de formación, las áreas de asesoría en la mentoría y número de asistentes en la formación, entre otros. Al cierre del proyecto se tomaron los indicadores de cierre relacionados con los impactos obtenidos para el empresario

y su empresa, en donde se le atribuye la mejora o cambio a este proyecto de intervención.

5.1.1 Indicadores de alcance de la mentoría

Gráfica 5.1 Horas de contacto cara a cara



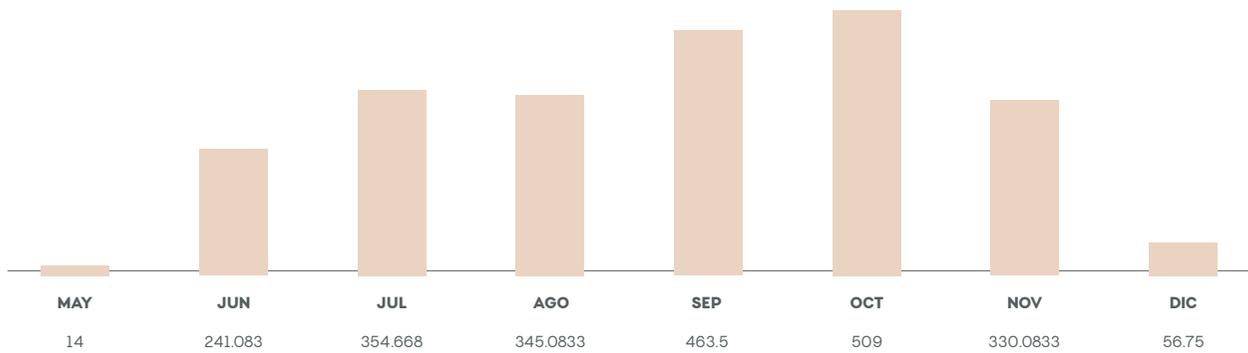
El proyecto de mentoría ofreció 24 horas de acompañamiento a cada empresa atendida, divididas en cuatro horas mensuales, que tanto el mentor como el empresario podían acordar mutuamente respecto del espaciado y la frecuencia de las reuniones.

El primer indicador del alcance del proyecto son las horas de asesoría brindadas a las empresas, en total, se dieron 2,304 horas²³ de contacto cara a cara y 1,331 sesiones de mentoría durante todo el ciclo de atención.

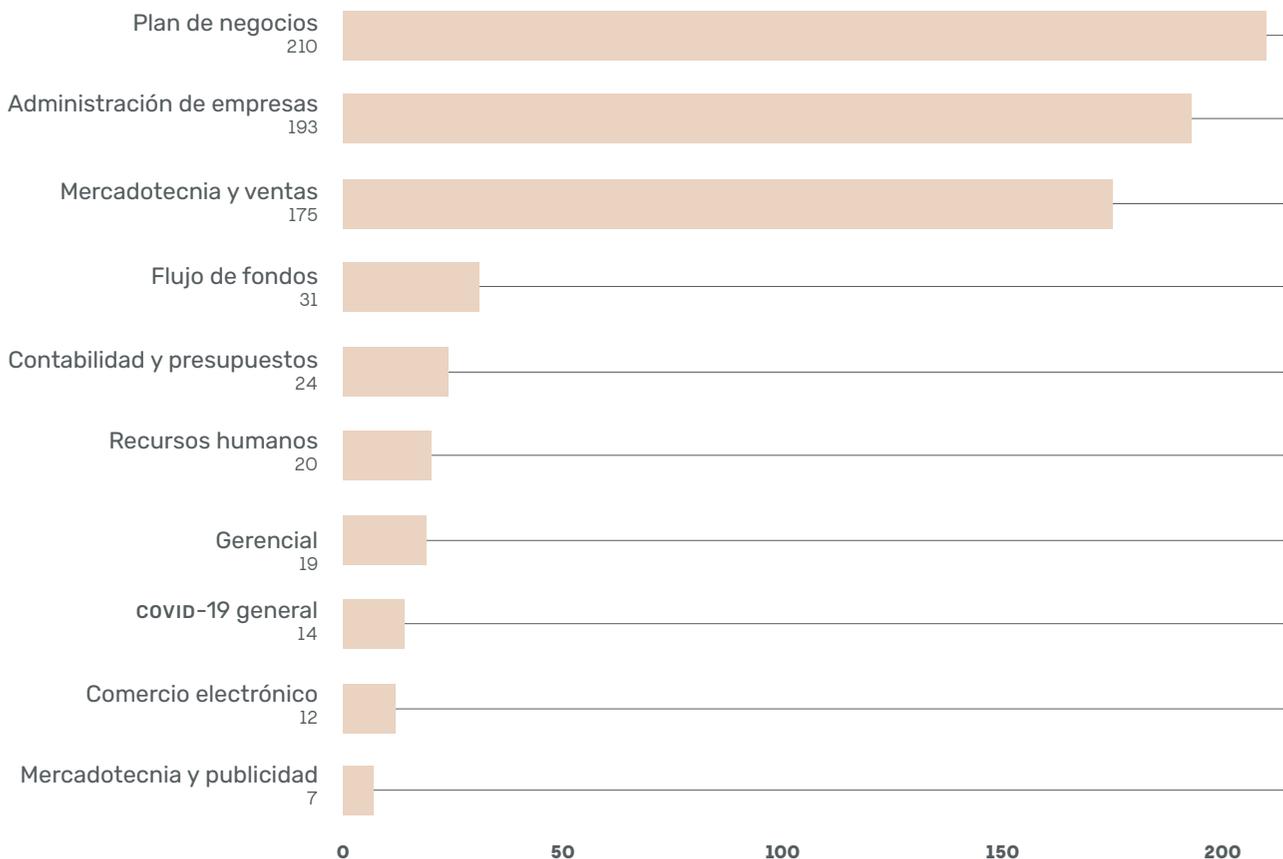
Las horas de contacto cara a cara se refieren a las horas de mentoría efectivas que se les dieron a las empresas, horas en las que el empresario y el mentor se conectaban sincrónicamente para tratar asuntos directos de su plan de trabajo.

Las horas totales invertidas hacen referencia al tiempo adicional empleado por los mentores para poder atender los casos, lo que implicaba el trabajo de escritorio del mentor como revisiones de avances, seguimiento a tareas, elaboración de informes o documentos de apoyo para la empresa.

23) Horas calculadas de acuerdo con las horas totales que se consumirán por todas las empresas del ciclo 2020-2021.

Gráfica 5.2 Horas totales invertidas

Como parte del monitoreo del proyecto el equipo de mentores genera la captura de minutas por cada mentoría a los empresarios. Estas minutas proporcionaron información relevante sobre la dinámica de trabajo del mentor, la forma de abordar la problemática o la oportunidad detectada en el diagnóstico, y también contar la frecuencia con que abordaban un tema en particular.

Gráfica 5.3 Recuento de las áreas de asesoría

La gráfica 5.3 agrupa el número de mentorías brindadas en las áreas de asesoría principal. Resaltan las tres áreas con mayores recuentos: Plan de negocios (210), Mercadotecnia y ventas (193) y Administración de empresas (175). Los esfuerzos se dirigieron a la reconfiguración del negocio, incentivar las ventas para las empresas y a saber gestionar y mantener el negocio a través de la adopción de mejores prácticas empresariales.

Gráfica 5.2: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 5.3: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.1: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

5.1.2 Indicadores de alcance de la formación

Como se describe en el capítulo 2, la metodología del proyecto consiste en un proceso de acompañamiento personalizado con un mentor y un proceso de formación paralela a los empresarios.

Tabla 5.1 Temáticas de formación de talleres dirigidos a los participantes

Núm.	Temáticas de formación - talleres masivos
1	Generación de información financiera básica
2	¿Cómo le hago para vender en línea?
3	Reconfigurándome y definiendo mi futuro
4	Del tsunami de información a la adecuada interpretación
5	Generación de información financiera básica
6	Mejores prácticas del marketing digital
7	Reconoce y evalúa tu estrategia digital
8	Comunicándome estratégicamente
9	Empresa social
10	Networking BPE Buenas Prácticas Empresariales

En la tabla 5.1 se presentan los distintos talleres que se impartieron a los empresarios, todos de manera virtual y sincrónica. Los talleres se repetían para cada ciclo o bloque de empresas para garantizar la cobertura de formación.

Además de los talleres masivos, en donde se podía conectar de manera simultánea todo el gran bloque de empresas de 2020, se impartieron espacios de formación por grupos, abordando temáticas más específicas y en donde era preciso profundizar más en la reflexión del empresario, así como promover el aprendizaje colaborativo a través de dinámicas de equipo, conversaciones y plenarias.

Tabla 5.2 Temáticas de formación de talleres segmentados por grupos

Núm.	Talleres segmentados por grupos
1	Taller de desarrollo personal
2	Liderazgo en tiempos de crisis: un liderazgo apreciativo
3	Grupo de encuentro

Por último, en la tabla 5.3 se engloban los resultados de acuerdo con el alcance de la formación, en el que se resaltan las horas y la cantidad de asistentes que tomaron los talleres.

Tabla 5.3 Estadística del proceso formativo con empresarios

Indicador	Valor
Número de eventos de formación	27 eventos
Número de horas de formación	72 horas
Número de asistentes a la formación	666 asistentes

5.1.3 Impactos económicos

Es importante hacer notar que la correlación entre los indicadores económicos y los procesos de aprendizaje o desarrollo de competencias directivas están estrechamente vinculados, por lo que cualquier acompañamiento a empresarios debería centrarse en ello; sin embargo, de acuerdo con los datos de la tabla 5.4, hay indicadores económicos que dan cuenta de diferentes procesos propios del contexto. Esto se relaciona con dos grandes factores.

Tabla 5.2: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.3: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.4: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.4 Indicadores de impacto económico global del proyecto

Indicador	Valor
Créditos / préstamos	\$2'159,500.00
Cumplimiento de deuda	73%
Incremento de ventas (25% de empresas)	\$14'427,757.03
Estancamiento en ventas (70% de empresas)	\$0 (ningún cambio en ventas)
Reducción de ventas (5% de empresas)	-\$9'363,008.00
Variación de ventas global	\$5'064,749.03
Incremento en utilidades (22% de empresas)	\$3'774,159.41
Estancamiento en utilidades (73% de empresas)	\$0 (ni ganancia ni pérdida)
Reducción de utilidades (5% de empresas)	-\$3'909,244.45
Variación en utilidad global	-\$135,085.04
Exportaciones exclusivamente	147,000.00 USD
Promedio del Incremento inversiones	10%
Promedio del Incremento capacidad de producción	28%
Promedio del Reducción costos de producción.	-2%

Primero, la contingencia sanitaria ocasionada por el COVID-19, la cual no puede pasar inadvertida. Los impactos negativos en la economía del pequeño empresario tienen mucho que ver con esta situación y cómo fueron capaces de responder a pesar de la pandemia. Como analizamos en el capítulo 3, de acuerdo con la composición de las empresas que llegaron a este proyecto se identificó una tendencia de que aquellas ya se encontraban en condiciones financieras desfavorables desde 2019, debido a la escasa cultura del ahorro, baja inversión, márgenes de utilidad bajos y descontrol de gastos.

Segundo, la mentoría estuvo centrada en ayudar a los empresarios a contener la crisis. Se reconoció que la mayoría de las estrategias fueron defensivas o de reorientación, buscando la permanencia de las empresas. No se ignoraron los indicadores económicos, pero se centraron más en la permanencia de las ventas y en reconocer la crisis sanitaria que estaba afectando la economía nacional.

A pesar de estos factores, podemos resaltar cambios reflejados en estos números, como un incremento en inversiones de 10%, incremento de capacidad de producción de 28% y una reducción de costos de -2%.

En cuestión de ventas se reporta un incremento de ventas global de todas las empresas participantes del proyecto de \$5'064,749.03, en donde el dato interesante es la composición de las empresas de esta variación; 25% de las empresas presentaron un incremento en sus ventas, 70% reportaron que sus ventas se estancaron y solo 5% indicaron que se generó una reducción de ventas.

Lo mismo pasa con el indicador de pérdidas-ganancias, en el que de manera global se reportan pérdidas de -\$135,085.04, en donde 22% de empresas reportó incremento de utilidad, 73% estancamiento en utilidades y de nuevo solo 5% de empresas reportó pérdidas.

Este análisis de indicadores económicos manifiesta que el objetivo principal de las empresas se enfocó en la sobrevivencia y contención de la crisis. Si bien 2020 no fue un año para crecimiento ni de ventas ni de utilidad para la mayoría de las empresas, las empresas resistieron, se mantuvieron activas aplicando distintas acciones que promovieron su sobrevivencia ante la crisis.

5.1.4 Indicadores de empleo

El empleo es sin duda uno de los aspectos de mayor importancia para este tipo de proyectos; los resultados de la permanencia de empleo o conservación de estos brindan satisfacción y esperanza de que se resistió de la mejor manera a la situación del entorno.

Tabla 5.5 Indicadores globales de empleo

Indicador	Valor
Empleos tiempo completo	622
Empleos medio tiempo	210
Empleos totales protegidos	832
Empleos generados	15
Empleos migrados a nuevas modalidades	45

En comparación con las cifras o indicadores de arranque de 2019 (véase el capítulo 3), se da cuenta de la protección de 832 empleos, 817 de ellos reportados previamente al cierre de 2019 y la generación de 15 nuevos empleos. En una revisión detallada, sí existieron empresas que expresaron pérdida de empleos, pero al momento de conjuntar las cifras de todas las empresas se tiene que la generación de empleos compensó a la pérdida, debido a la alternativa que se impulsó en los empresarios de migrar los empleos a nuevas modalidades. En vez de optar por el despido inmediato, en las mentorías se buscaba en cambio aprovechar la virtualidad para dar permanencia a los empleos.

Tabla 5.6 Otros datos de impacto del proyecto

Indicador	Valor
Registros de marca	12
Expansión de negocio o de mercado	65
Incursión en redes sociales o comercio electrónico	63
Ordenamiento de recursos humanos	16
Mejora en sistemas administrativos	45

Como los indicadores cuantitativos no son los únicos que se miden, en la tabla anterior también se muestra un breve resumen de aquellos impactos en áreas funcionales de los que dieron cuenta las empresas atendidas, reportando que la mentoría ayudó en registrar marca, expandir su negocio, incursionar en redes sociales, entre otras mejoras administrativas.

La mentoría se enfoca de manera sistémica en los aspectos más significativos de la empresa, sin descuidar ninguna área pero priorizando aquello que genere más valor al negocio en el menor tiempo posible.

5.1.5 Reflexión sobre el entorno y la sobrevivencia

Los últimos indicadores que fueron monitoreados en el proyecto fueron los impactos en la sobrevivencia del negocio y el conocimiento del entorno. En esta medición se consideró 100% de empresas atendidas en el proyecto, en donde hubo 97 empresas que reportaron su sobrevivencia (de las 103 atendidas en todo el proyecto). La diferencia fueron empresas que decidieron no continuar en el proyecto por diferentes causas, ya sea por tiempo, situaciones personales o familiares, entre otras.

Ahora bien, ¿cómo hicieron estas 97 empresas para dar cuenta de su sobrevivencia? A continuación se muestra la tabla 5.7 con los detalles de las acciones que se abordó en cada caso para poder adaptarse y sobrevivir a la crisis económica provocada por la contingencia.

Tabla 5.7 Acciones para contener la crisis. Sobrevivencia

Indicador	Valor
Iniciaron o crearon un nuevo negocio	26
Hicieron ajustes a su modelo de negocio	40
Definieron una nueva propuesta de valor	44
Atendieron nuevos segmentos de mercado	39
Incursionaron en nuevos canales	39

Las acciones están relacionadas principalmente con el modelo de negocios de la empresa; acciones concretas que tuvieron que hacer para reconocer las nuevas características de un consumidor que antes conocían bien; explorar nuevos mercados y oportunidades de segmentos de mercado que aparecieron por la pandemia y, por supuesto, realizar ajustes a su propuesta de valor y canales de venta, comunicación y distribución para no pasar inadvertidos ante un mercado emergente y valioso.

Ante esto también 88% de las empresas dijeron que incrementaron su conocimiento del entorno y tuvieron la oportunidad de hacer un alto en el camino para analizar mejor las fuerzas del entorno; cuáles eran las oportunidades que debían aprovechar y cuáles las amenazas que contener. Esto dejó una reflexión y la conciencia de la importancia de tener una vigilancia permanente del entorno.

Tabla 5.6: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.7: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Los impactos del proyecto de mentoría dan cuenta de la realidad que vivieron las empresas ante la contingencia, de la ventaja que les significó haber estado acompañados durante esos momentos de alguien que pudiera hacerlos reflexionar, que cayeran en la cuenta de que ellos eran los responsables de hacer que las cosas sucedieran; de contener, de imaginar, reconfigurar y volver a crear esa idea de negocio que en estos momentos ya está más adaptada a la realidad empresarial.

5.2 Resultados cualitativos

5.2.1 Principales beneficios del proceso de acompañamiento con su mentor

De acuerdo con la información recabada mediante el instrumento de Indicadores de cierre, los datos recolectados fueron por cada caso atendido en la mentoría, donde los empresarios mostraron los aprendizajes obtenidos, expresados en su reflexión de cierre y en los comentarios finales sobre el proceso.

El instrumento llamado Indicadores de cierre es elaborado por el empresario en acompañamiento con su mentor; la información recolectada es sistematizada para presentar datos concretos de los resultados de la mentoría. Este instrumento cuenta con resultados cualitativos y cuantitativos; se trata de un espacio donde se le pide al empresario que dé cuenta de sus aprendizajes a manera de relatoría o enumeración de estos. Los comentarios de los empresarios van desde aprendizajes muy sencillos, como cuestiones técnicas de uso y diseño de reportes, hasta dimensiones más funcionales y transversales. La tabla 5.8 sistematiza los aprendizajes identificados durante la mentoría por parte de los empresarios.

**Tabla 5.8 Indicadores de cierre del proyecto
Mentoría Banregio-ITESO 2020**

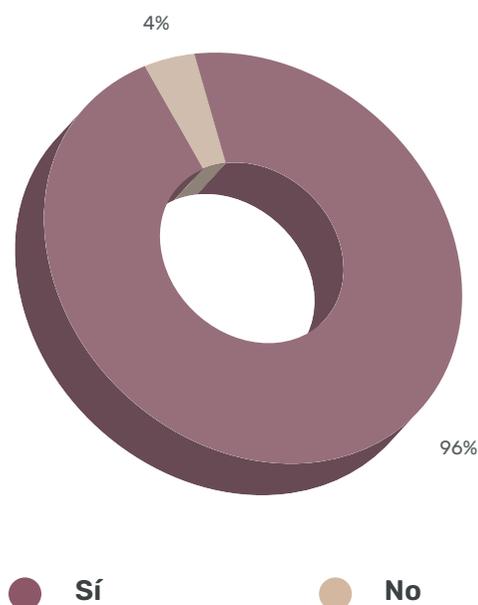
Área funcional	Aprendizaje obtenido
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de herramientas financieras Información para toma de decisiones Generación de información financiera
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> Procesos administrativos y de control Delegación de actividades Comunicación interna Liderazgo
Mercadotecnia y ventas	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación estratégica Presencia digital Planeaciones comerciales
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Documentación de procesos Planeación de producción Aprovechamiento de economías de escala
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Procesos de reclutamiento y selección Técnicas de retención de personal Cuidado del personal y autocuidado Nuevas regulaciones y necesidades del personal

Este concentrado de aprendizajes es una evidencia del trabajo realizado por el mentor; una característica observable de estos aprendizajes es que son de nivel básico de los negocios.

5.2.2 Principales beneficios del proceso de formación

De acuerdo con las evaluaciones que los empresarios respondían al finalizar cada taller, se obtuvieron los siguientes resultados para resaltar los aprendizajes más significativos de las empresas atendidas.

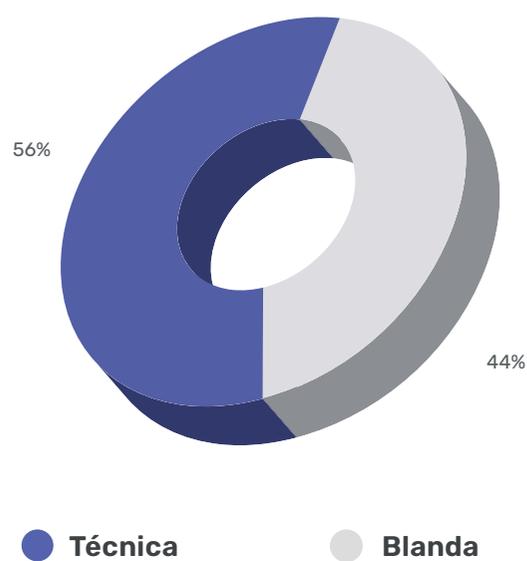
Gráfica 5.4 Conexión entre la Mentoría y la formación



Como se muestra en la gráfica 5.4, la mayoría de los empresarios dijo que existió una conexión entre lo que veían en los talleres de formación y las sesiones de mentoría recibida, logrando así que ambos procesos se complementaran y abonaran a una causa en común: la incorporación de buenas prácticas empresariales.

La formación consistió en ofrecer espacios técnicos y de alta especialidad, así como propiciar el

Gráfica 5.5 Aprendizajes por dimensión



desarrollo de habilidades blandas de los empresarios. Los talleres de la categoría de técnicos tenían el objetivo de proporcionar herramientas prácticas y soluciones fácilmente aplicables ante distintas problemáticas en común encontradas durante el diagnóstico; algunos ejemplos fueron los talleres de finanzas y los de mercadotecnia digital.

Los aprendizajes blandos se centraban en reconocer y promover el desarrollo de habilidades

en el empresario, para abonar a su proceso de desarrollo personal y profesional. Algunos ejemplos fueron: comunicación efectiva, liderazgo centrado en la persona, habilidades sociales y de negociación, y pensamiento estratégico, entre otros. De acuerdo con las respuestas de los empresarios, la composición entre ambas dimensiones –aprendizajes blandos y técnicos– es muy equilibrada, aunque resaltan ligeramente los aprendizajes técnicos en 56%.

En las tablas 5.9 y 5.10 se observan los principales aprendizajes por dimensión. La información fue sistematizada de las respuestas de los propios empresarios y se generaron grandes categorías que enmarcan el aprendizaje específico que adquirió cada uno de ellos.

Gráfica 5.4: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Gráfica 5.5: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.9: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.9 Principales aprendizajes técnicos

Estados financieros	Análisis de datos	Conocimiento de clientes
Análisis financiero	Hábitos de consumo	Contenidos digitales
Conceptos financieros		Embudo de ventas
Estructura financiera	Herramientas web	Estrategia digital
Flujos de efectivo	Planeación estratégica	Estructura digital
Estructura financiera del negocio		Métricas web
Etapas: sobrevivencia, reorganización y crecimiento	Táctica y estrategia	Plataformas digitales
Importancia finanzas	Tendencias en el entorno	Proceso de compra
		Segmentación de mercados

Tabla 5.10 Principales aprendizajes blandos

Aceptación profunda	Beneficios empresa social	Estrategia y táctica
Autoconocimiento	Comunicación efectiva	Información y conocimiento
Inteligencia emocional		Liderazgo
Propósito de vida	Contexto y entorno	Oportunidades de crecimiento
Receptividad		Plan de desarrollo
Responsabilidad como persona	Las 4E: Empresa, Empresario, Equipo y Entorno	Planear el futuro
		Replantear la estrategia
Toma de decisiones		

Con base en estos aprendizajes se hacía una pregunta adicional a los empresarios en la misma evaluación: ¿qué prácticas has puesto en marcha hasta este momento?, para identificar si los empresarios habían aplicado el conocimiento a través de acciones concretas o de prácticas empresariales.

Esta pregunta era relevante ya que la brecha entre una buena idea pensada y una buena idea puesta en práctica es muy significativa. Promovíamos que los empresarios citaran acciones concretas que se hubieran derivado de los mismos espacios de formación. Un hallazgo interesante fue la conexión entre las prácticas que compartieron los empresarios y las buenas prácticas empresariales relacionadas en el capítulo 4. Es valioso ver cómo se van conectando

las prácticas empresariales con el proceso de mentoría en el que promovemos la adopción de una visión integral de lo que significa ser empresario (Modelo de Intervención con propósito 4E).

En las tablas que se presentan a continuación se agrupan por secciones las prácticas explícitas de los empresarios, de acuerdo con las dimensiones de la intervención con propósito. Los comentarios se separan con un asterisco (*) con la intención de que el lector pueda recibir de primera mano de los empresarios las acciones más relevantes que pusieron en marcha a partir de la formación.

Tabla 5.10: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.11: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.12: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.13: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.11: Resumen de aprendizajes financieros aplicados enlazados a la E de Empresa

Aprendizajes aplicados-prácticas empresariales E de Empresa

Palabras clave de la sección: *finanzas, organización, estructura financiera, ingresos-egresos y utilidades*

- Llevar un registro de ingresos y egresos.
- Llevar un control de los gastos exactos.
- Ser constante en el registro de ingresos y egresos.
- Vaciar toda mi información contable en el balance general.
- Buscar tener deudas sanas.
- Análisis de utilidades y proyección de gastos.
- Comenzar a hacer el balance.
- Elaboración de estado de resultados.
- Proyecciones financieras.
- El medir diariamente.
- Estamos revisando la información que el contador me proporciona mensualmente y además de verla, lo importante es interpretarla correctamente.
- Ya le pedí a mi contadora el balance para analizar mejor mis datos.
- Las catalogaciones de activos y pasivos.
- Ante la pandemia y la baja de ventas era inminente hacer una reestructura de la empresa de tal manera de que los gastos no sean mayores a los ingresos.
- Análisis, comprensión y empatía y sensibilidad a datos duros.
- Detalle y seguimiento cuenta por cuenta a cobrar, así como conocer el costo de financiamiento con recursos bancarios.

Tabla 5.12 Resumen de aprendizajes mercadológicos aplicados, enlazados a la E de Empresa

**Aprendizajes aplicados-prácticas empresariales
E de Empresa**

Palabras clave de la sección: *mercadotecnia, marketing digital, estrategia digital, métricas, clientes-mercado, contenidos digitales y comunicación.*

- Ya tenemos estrategia de Google Ads.
- Ya hemos detonado una campaña de marketing digital.
- Pago de campañas.
- El análisis del perfil del cliente.
- La elección de la red social más adecuada para nuestro giro.
- El fortalecimiento del vínculo con nuestros clientes a través de medios digitales.
- Estoy iniciando en redes y tienda en línea.
- Utilizar WhatsApp como medio de comunicación rápido con los clientes.
- Indicar los beneficios que gana el cliente con mis productos y servicios.
- Venta en línea por Facebook.
- Análisis del perfil de nuestros clientes.
- La parte de marketing educacional: explicar a la gente cómo puede consumir mi producto.
- Atención a clientes digitales.
- Crear nuevas estrategias comerciales a corto plazo.
- Promociones y descuentos.
- Estamos analizando en Google Analytics las tendencias para desarrollar así nuevas estrategias.
- Revisar presupuesto de publicidad, periodicidad y mercado meta.
- Medición de KPI específicos para MKT digital.
- Seguimiento detallado a prospectos mediante CRM.
- Formar un objetivo de venta.
- Junto con el apoyo de todo el equipo formar las estrategias en cada canal de venta.
- Puse una fecha para ver las estadísticas de mis redes y web y empezar a hacer análisis.
- Me centraré en generar el contenido sugerido para mi audiencia.
- Se evaluó la puntuación de la página web y se está revisando cómo subirla.
- Se está creando una planeación de contenidos programada para subirse.
- El adaptar mi discurso para conectar a un nivel más profundo con mis clientes y prospectos.

Tabla 5.13 Resumen de aprendizajes aplicados de liderazgo y estrategia enlazados a la E de Empresario

Aprendizajes aplicados E de Empresario
<p>Palabras clave de la sección: <i>liderazgo, gestión de equipos, toma de decisiones, estrategia de negocio, entorno y contexto</i></p>
<ul style="list-style-type: none">• Tomar la decisión de continuar, cambiar de giro, cambiar la estrategia o cerrar la empresa y dedicarnos a otra cosa.• Pedí a mi coordinadora de ventas citas; necesito conocer el sentimiento de mis clientes al reiniciar labores, saber cuáles son sus nuevas necesidades.• Trabajar con los mandos medios para darle oportunidad de desarrollo y aportación a resultados operativos.• Involucrar a nuestros clientes y proveedores para sumar en nuestra pronta solución.• La metodología de cómo hacer la evaluación y los cambios a la forma de hacer negocios y el ubicar que actualmente se trata de supervivencia y no desesperar si no se logran las metas que se habían planteado a inicio de año.• Atención de los cambios durante la pandemia para tener una mejor estrategia de mi negocio.• Estamos generando un plan estratégico urgente para sobrevivir como empresa.• Seguir un proceso de análisis de lo que sucede en el exterior.• Actuar de una manera más adecuada con los colaboradores, mejorando nuestra comunicación.• Una vez que se comprendió el entorno en el que nos encontramos se tomó un enfoque para la toma de decisiones basado en buscar ser parte de la solución a la situación económica del país y desarrollar acciones que contribuyan y sumen a la sociedad. Corregir mi estrategia y tácticas de mi negocio.• Conocer las tendencias y el comportamiento de los mercados y las economías ante la pandemia.

Tabla 5.14 Resumen de aprendizajes aplicados de gestión enlazados a la E de Equipo

**Aprendizajes aplicados
E de Equipo**

Palabras clave de la sección: *liderazgo, gestión, autoconocimiento, toma de conciencia, comunicación, relaciones interpersonales, apreciativo y líder es persona*

- Predicar con el ejemplo y con valores, podemos generar cambios positivos en el tejido social.
- Comprensión de que los colaboradores tienen situaciones personales que pueden afectar el desempeño de actividades laborales. Comunicar cuál es la emoción que siento más detalladamente.
- De las emociones que siento en alguna situación, aprender a determinar que significan, decidir sobre qué hacer y tomar acción.
- Evitar lo que me genera emociones desagradables o negativas.
- Técnicas con los colaboradores para que se sientan contentos y apreciados.
- La rueda de la conciencia para actuar de la mejor manera para mí y para quienes colaboran conmigo.
- He tratado de ser clara al expresar mis ideas, escuchar más y oír menos y ser empática.
- Empezamos a preparar la inducción para todo el equipo.
- Se empezó a comunicar un estatus general de la empresa
- Espacios para que todo el equipo se pueda sensibilizar de cómo funcionamos como equipo.
- La formalización de medios de comunicación. Implementar nuevas actividades para crecimiento del equipo.
- Entablar mejores vías de comunicación con cada uno de mis colaboradores.
- Escuchar más e implementar ideas del equipo.
- Buscar palabras adecuadas para comunicarme.
- Verificar que la información fue recibida.
- La importancia de establecer los roles al ser un negocio familiar.
- Separar lo familiar y asumir el papel que se tiene que tomar.
- Implementé una dinámica en la que todos anotan en post-it cualidades de los demás colaboradores.
- Intento entender el contexto actual del colaborador dentro de la empresa para buscar la forma de motivarlo y a su vez liderarlo.
- Empatizar y no simpatizar.
- Internal marketing, poner políticas claras, cumplir la palabra, no prometer de más.
- Tomar mejores decisiones basadas en la información de los expertos.
- Evaluó más.
- Principalmente la comunicación diaria vía telefónica y hacer la pregunta: ¿Cómo te sientes hoy? y ¿Qué harías mejor tú para resolverlo?

Tabla 5.15 Resumen de aprendizajes aplicados de conciencia y compromiso social, enlazados a la E de Entorno

Aprendizajes aplicados E de Entorno
Palabras clave de la sección: <i>responsabilidad social, utilidad a la comunidad, empresa social, toma de conciencia, poblaciones vulnerables y entorno</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos la misión de ser empresa socialmente responsable. • Hacer investigación acerca de cómo puedo ser útil para mi comunidad. • Estamos pensando destinar un porcentaje de nuestras ganancias a apoyo a familias que trabajan en el campo. • Orientar mi objetivo social al objetivo primordial de la empresa. • Concientizar con más recurrencia el impacto social o ambiental. • He de reconocer que cada decisión que tomo, ya sea personal o para mi empresa, puede repercutir de manera positiva o negativa en mi entorno. • Generar más ideas para corresponder al entorno sin perder recursos. • Se ha trabajado en el planteamiento de la inserción de mujeres jefas de familia y personas con capacidades diferentes a nuestro equipo de trabajo. • Buscando desarrollar metodologías y espacios de trabajo que faciliten el desarrollo y desempeño laboral a poblaciones vulnerables. • Entendimiento de que todos los involucrados en una empresa son personas. • Mejorar la comunicación y las relaciones humanas, facilitando que cada proceso se realice de una mejor manera y en beneficio de todos. • Actitud y reestablecer metas, abrirte al cambio.

En relación con las conclusiones de los aprendizajes derivados de la formación, este proyecto de mentoría brindó a los empresarios un acompañamiento integral; los aprendizajes citados por ellos mismos son muestra de ello. Esta combinación entre mentoría y formación permitió conectar los conocimientos recibidos a través de diferentes espacios de formación y el seguimiento del mentor, ayudando a que los empresarios trasladaran sus aprendizajes a prácticas empresariales concretas.

Tabla 5.14: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Tabla 5.15: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

5.3 Conclusiones y validación de la metodología

El propósito de este apartado es compartir evidencias observables del modelo, validando los beneficios o resultados con los que contribuyó la metodología planteada y explicada desde el capítulo 2.

El apartado se divide en tres secciones. En la primera se resalta la figura del mentor y el papel decisivo que adoptó para la generación de conciencia en el empresario y su fortalecimiento en la toma de decisiones. La segunda sección muestra a través de pequeños infográficos resúmenes de los beneficios y los impactos a los que se le atribuye el modelo. En la última sección se describen los hallazgos más significativos por etapa del propio modelo de intervención que se articuló para la atención de empresas particularmente en este ciclo de mentoría 2020.

5.3.1 Figura del mentor en el proceso

No podemos ser un programa de intervención centrado en la persona si no tenemos la perspectiva de que también es dado por una persona. El equipo de mentores de este programa tiene un lineamiento principal, irrenunciable y no negociable: antes de empresario se es persona; antes de ser mentor también se es persona. Como se ha dado cuenta en los capítulos anteriores, la figura del mentor fue una pieza clave para poder poner en marcha el modelo. Si recordamos que las dimensiones de los modelos en todo momento tienen relación con la persona, el mentor es el que da la promoción del modelo en el sentido de la aplicación de las metodologías elegidas para este espacio.

El mentor forma parte del proceso no solamente como el facilitador de la información sino como el principal promotor de la reflexión, desde propiciar los espacios para ello hasta llevar a la práctica las conclusiones a las que se llegaron en el programa. El mentor fue responsable de la reflexión y el análisis implicados en la metodología y de que se realizaran adecuadamente, cumpliendo con el reto que representa el trabajo a distancia y lo “falso personal” que puede llegar a sentirse una interacción virtual, cualquiera que esta sea. También creó las condiciones, más allá del lugar físico, para propiciar que el empresario recabara su propia información, elaborara su propia reflexión y fuera el principal responsable de su desarrollo. Este desafío fue una de las cuestiones a las que se enfrentaron los mentores y resolvieron de manera que los empresarios tuvieran un contrato psicológico profundo, que el asunto virtual pasara a segundo plano y que las propuestas se vieran centradas de formas más estratégicas, de manera que trascendieran a los intereses iniciales de los empresarios. Cuando se menciona este sentir inicial de los empresarios es cuando se da cuenta en las propuestas de mejora de por qué toman la decisión de tener propuestas de sobrevivencia, y los cambios que hay entre fase y fase en relación con las propuestas fueron justo un reflejo de cómo el mentor llevó al empresario a tomar el dominio de su proceso y generar una reflexión entre saber dónde está parado y cuál es la realidad total a la que se van a enfrentar él y su negocio.

La actitud y el expertise del mentor es lo que convierte estas sesiones en algo que pudiera verse como una charla, una sesión en la cual la persona tiene que darse cuenta de la situación que está viviendo, de la información que tiene disponible

para tomar decisiones y, sobre todo, para tomar las decisiones que lleven al impulso y la permanencia de sus empresas en el contexto tan complicado de 2020. El gran apoyo de nuestro modelo de discernimiento es precisamente una de las cuestiones de las que se dan cuenta desde las experiencias que comparten los mentores sobre sus casos. Este modelo, con sus tres preguntas, es acompañado de una visión integral del mentor a la empresa y del empresario a ella, observándose este último como parte y miembro de la empresa para no desentenderse de la empresa como organismo. El empresario se vio y se vivió de una manera reflexiva, inclusiva, apasionada y bien manejada con una persona que lo reconoció como tal, lo que le ayudó también a reconocerse y reconocer a los demás como lo que son principalmente: personas.

Tabla resumen: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

5.3.2 Tabla resumen de beneficios e impactos del proyecto de Mentoría

Indicadores	Indicadores de arranque 2019	Indicadores de cierre 2020
Económicos		
Ventas al cierre del año	\$471'669,303.81	\$476'734,052.84
Utilidad / pérdida al cierre de año	\$54'430,724.50	\$54'295,639.46
% promedio de rentabilidad	11%	11%
% promedio de costos de producción	38%	36%
% promedio de inversiones	12%	22%
De empleo		
Empleos tiempo completo	571	622
Empleos medio tiempo	246	210
Empleos totales	817	832
Empleos generados	-	15
Empleos migrados a nuevas modalidades	-	45

Figura 5.1 Resumen de impactos del proyecto de mentoría



Fuente: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Foto: cortesía de Rosario Imelda Rojas Rendón



¿Cómo hago crecer mi negocio?

Mtro. Carlos Hernández Caballero
Clase maestra

binregio Marketing online



UNIVERSIDAD DE GUATEMALA



TESO Universidad
Tecnológica de Costa Rica

Modelo de
Patrimonio
0
04

Diagnóstico para el

Figura 5.2 Acciones que tomaron las empresas para su sobrevivencia



Fuente: Base de información Programa de Emprendimiento y Dinámica Empresarial, CUE-ITESO.

Foto: cortesía de Rosario Imelda Rojas Rendón

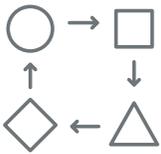
Figura 5.3 Resumen de aprendizajes de la mentoría y la formación



Elaboración e integración de herramientas financieras.
Información para la toma de decisiones



Análisis del entorno y nuevas tendencias de consumo
Diseño e implementación de estrategias comerciales



Planeación de procesos productivos
Aprovechamiento de economías a escala



Cuidado del personal y autocuidado
Nuevas regulaciones y necesidades del personal



Inteligencia emocional y autoconocimiento
Replantear la estrategia y toma de decisiones

5.3.3 Etapas del modelo validadas de acuerdo con los resultados de la mentoría

Etapa 1. Evaluación de la realidad

La pandemia fue un fenómeno que incidió en todas las empresas, aunque en cada una tuvo un efecto diferente. Hubo quien se mostró optimista y quien se mostró muy pesimista, pero un hecho común fue la incertidumbre manifiesta en todos los empresarios. Estos mismos empresarios, apoyados por iniciativas, por conocimiento del programa e incluso por recomendación de otros empresarios acudieron al registro y a los eventos que se llevaron a cabo en el proyecto; llegaron al proyecto en su gran mayoría con una idea muy diferente de su realidad. Se detectó la necesidad de que el empresario conociera y reconociera su realidad financiera, pues el impacto que tendría la contingencia no se podía medir con precisión, ni tampoco se podía prever alguna tendencia clara.

De igual manera, otros empresarios no se reconocían a sí mismos; la percepción que tenían de la situación y de sus problemas contribuyó a construir una visión errónea de su negocio. Como en todo proceso humano, estuvieron presentes algunas emociones en la lectura de los casos y esto se reflejó en los momentos del arranque (*kick off*)²⁴ y encuadre con los casos.

Se hizo un esfuerzo para que los empresarios reconocieran su realidad, para lo cual se les proporcionaron elementos de análisis y reflexión respecto de su situación para que tuvieran efecto en ellos. A partir de ahí comenzaron a ser conscientes y descubrieron, por un lado, que su situación y su escenario no estaba tan mal como ellos pensaban o que, por el contrario, su condición era más delicada de lo que lo que apreciaban. Esto tuvo varias respuestas, puesto que hubo empresas que descubrieron que su información no era completamente fidedigna, o que no contaban con información, pero se detectó que no la procesaban de manera correcta.

Algunas empresas fueron descubriendo aspectos de realidad financiera más allá de su entendimiento sobre las finanzas: romper algunos paradigmas, cambio de pensamiento, entendimiento de elementos propios de las finanzas que aplican de manera transversal

24) Horas calculadas de acuerdo con las horas totales que se consumirán por todas las empresas del ciclo 2020-2021.

en las empresas. Una evidencia de esta problemática es cómo se alinearon todas las propuestas de mejora para la sobrevivencia.

Por último, esta nueva conciencia generada en el empresario le ayudó a tomar decisiones de mejor manera, a entender de manera numérica y financiera su negocio y, sobre todo, a tener una mayor claridad sobre el escenario en el que está parada su empresa. Esta etapa fue fundamental para el apuntalamiento del resto de las etapas, ya que la información mostró la realidad en la que se encontraba la empresa; con ello se sentaron las bases para trabajar en aspectos estratégicos, así como en cuestiones básicas de operación.

Etapa 2. Estrategias comerciales emergentes

Cuando los empresarios comenzaron el proyecto todos, sin excepción, declararon la misma necesidad de urgencia: incrementar sus ventas. Estaban sufriendo un estancamiento en las ventas o una reducción gradual y preocupante de sus ingresos, lo que provocó una gran incertidumbre en ellos. A medida que pasaba el tiempo tenían que seguir cumpliendo con sus obligaciones salariales, pagos a proveedores y otros gastos fijos que mermaban poco a poco la liquidez de la empresa.

Después, cuando los empresarios empezaron las sesiones de mentoría y describieron con claridad sus problemáticas, y pudieron definir un plan de acción para el acompañamiento, los síntomas orientados más que nada a las ventas, comenzó un proceso de diversificación que incluyó diferentes áreas funcionales del negocio, de manera que las ventas no fueron la causa raíz de todos los malestares. La mentoría, al ser sistémica, pudo identificar que los problemas de ventas estaban también orientados a los siguientes aspectos:

- **Financieros: altos gastos fijos que tenían que reestructurarse, bajar al mínimo y proyectar flujos de efectivo con los peores escenarios para salvaguardar las finanzas de las empresas.**

- **Estrategia de negocio: la postura del empresario fue mantenerse haciendo negocio como antes, sin intentar adaptarse a la nueva realidad.**
- **Mercadotecnia: las estrategias iniciales adoptadas por los empresarios por su cuenta se concentraban únicamente en trasladar su negocio a canales digitales, haciendo que eso no fuera suficiente para tener una estrategia sostenible en el tiempo y que generara resultados de mayor impacto.**

Las estrategias comerciales emergentes que se trabajaron con las empresas parten de premisas básicas de mercadotecnia, como incentivar las ventas a través de promociones y descuentos (estrategias de empuje-introducción de productos o de atracción-despertar necesidades, *push & pull*), hacerse presente en más de un medio digital con mensajes de comunicación claros y atractivos y, por último, ajustar la propuesta de valor para hacerla más atractiva para los clientes y mantener la vigencia de los productos o servicios ofrecidos. Las estrategias emergentes no solo fueron reactivas a la crisis, estaban bien pensadas y fundamentadas en los clientes y los cambios en sus hábitos de consumo, con lo que lograron tácticas de marketing que se pudieran mantener en el tiempo e incorporar incluso a la estrategia global del negocio.

Etapa 3. Revisión o reconfiguración del modelo de negocio

Al arranque del proyecto el empresario llega con poco conocimiento sobre su modelo de negocio y la gama de posibilidades que se podían abrir aprovechando algunas coyunturas de la pandemia. La empresa muestra un modelo de negocios rígido y con dificultades para adaptarse ante la realidad vivida y provocada por la pandemia. Con respecto a los rasgos del empresario, en su mayoría se percibe como un empresario con miedo e incertidumbre, y cualquier sugerencia a un cambio en su modelo de negocio era vista como radical y casi imposible de ejecutar.

A medida que el proceso avanza el empresario advierte las virtudes y ventajas de su modelo de negocio, indagando en conjunto con el mentor las posibilidades de hacer cambios que se adapten a la realidad. Es el momento cuando el empresario puede aceptar otros caminos

para repensar desde dónde está enfrentando la crisis e innovar; no solo resistir sino adaptarse a las condiciones de su entorno y permear cambios en su propuesta de valor, canales de distribución y orientación a nuevos segmentos de mercado, entre otros.

Al final del proceso, y evidenciando los beneficios atribuidos a este proyecto, todas las empresas tuvieron un periodo de revisión de su modelo de negocio y varias realizaron cambios en él: hicieron ajustes a su modelo de negocio (40 empresas); definieron una nueva propuesta de valor (44 empresas); atendieron nuevos segmentos de mercado (39 empresas), y por último, incursionaron en nuevos canales (39 empresas). La mayoría de las empresas hicieron cambios ya sea de manera parcial o integral a su modelo de negocios, sin olvidar también aquellas empresas que iniciaron o crearon un nuevo negocio que no tenía nada que ver con su giro; fueron 26 empresas las que reportaron este cambio radical como práctica de sobrevivencia.

Etapa 4. Plan estratégico comercial

El ejercicio de esta etapa busca materializar el modelo de negocio a través de un plan estratégico de arranque en el que se conecten y se dé viabilidad a los elementos clave del modelo, la parte mercadológica, financiera y operativa. A partir de este momento se reconoce que en las etapas 1, 2 y 3 los requerimientos de sobrevivencia han sido atendidos exitosamente y los empresarios, al llegar a esta etapa, cuentan con mayor sentido de realidad y con una visión a futuro más sólida y mayores posibilidades de consolidar una estrategia comercial a mediano plazo. Una vez atendidas las urgencias

en la elaboración de estrategias comerciales emergentes, los deseos del empresario se inspiran más en el futuro, trayendo consigo rasgos de optimismo, superación y crecimiento del empresario.

Durante la mentoría algunos empresarios que trabajaron en el plan estratégico comercial incrementaron el conocimiento de sus clientes y diseñaron estrategias no solo de contención sino de desarrollo de mercado, como la diversificación de sus productos y mercados; es decir, la búsqueda de nuevos clientes que pudieran encontrar atractivos sus productos y servicios, así como también los ajustes en la oferta de valor de sus productos para que se incrementara su consumo o pudieran llegar a nuevos clientes.

Cuando el empresario completa el plan estratégico comercial en esta etapa es capaz de aterrizar estrategias de mayor plazo para su negocio, sin olvidar la realidad en la que sigue inmerso; las estrategias a mayor plazo conviven con la realidad de la pandemia y son estrategias ágiles, dinámicas, flexibles e innovadoras, donde el propósito principal, además de la permanencia de los negocios, es el crecimiento en cuotas de mercado y posicionamiento.

Etapa 5. Plan estratégico de fortalecimiento y estabilidad

Esta etapa planteada en el modelo de Mentoría Banregio-ITESO tiene como objetivo definir el mejor futuro para todas las partes: Empresario, Empresa, Equipo de trabajo y Entorno, en el que se defina una ruta de contenga estrategias para el fortalecimiento y la estabilidad de la organización.



El grado de incertidumbre vivido durante la contingencia provocó un sentido de inmediatez donde se atendían y desarrollaban acciones emergentes para la sobrevivencia, poniendo en un segundo plano las estrategias y planes a corto o mediano plazo. Asimismo, los empresarios buscaban resolver los temas de solvencia financiera como prioridad y contener las dificultades para mantener la operación del negocio.

Los procesos de reflexión intencionados durante el acompañamiento buscan identificar y clarificar lo que el empresario tiene planeado para él, primero como persona, para su empresa, su equipo de trabajo y su entorno, y con ello contrastar y validar las capacidades actuales y el contexto inmediato del entorno para enlistar posibilidades de líneas estratégicas que permitan fortalecer y estabilizar el negocio bajo las actuales circunstancias. Cuando el empresario tenía bosquejadas esas posibilidades se

incorporaba la interrogante del deber ser, es decir, no olvidar el aspecto de la responsabilidad social.

El proceso de acompañamiento orientado a la persona permitió integrar las 4E del modelo y lograr el propósito de contar con un plan estratégico que atienda, cuide a todos los involucrados y posibilite a la organización reconfigurar y fortalecer su estrategia de negocio, sus operaciones, su estructura organizacional, incluso el mismo liderazgo que ejercen los directivos, para estabilizar la organización ante la situación que se vive y en el futuro.

5.4 Grandes aprendizajes del proyecto 2020

Como cierre de esta experiencia se consideró valioso recuperar los grandes aprendizajes que de alguna forma corroboran el impacto del proceso en la dimensión de la persona, pero no solo de las y los empresarios participantes en 2020, sino también de los actores activos de este programa: mentores y equipo coordinador. Es importante esta reflexión puesto que permite también valorar el ejercicio de reconversión que implicó para todos los involucrados la experiencia de la pandemia. Fue necesario adaptarse y aprender cada quien en sus diferentes papeles. Favorecer los procesos de flexibilidad metodológica, innovación y acción oportuna para dar respuesta a las condiciones del contexto. Compartimos esta síntesis con aspectos relevantes para cada uno de los actores implicados en el proyecto.

Grandes aprendizajes del empresario

- **Conciencia del empresario ante su realidad.** La mayoría de nuestros empresarios llegaron en shock y reconocieron lo poco que entendían su contexto y su realidad. El empresario de mentoría fue capaz de interpretar lo que pasaba a su alrededor y, mejor aún, que sí podía hacer algo al respecto.
- **Toma de decisiones ágil y consciente.** El efecto pandemia incidió en la velocidad con la cual los empresarios deben tomar decisiones, las cuales deben responder ante la incertidumbre y la volatilidad del entorno. Sin embargo, cada decisión que se acompañó manifiesta que se hizo de forma consciente y pensada.

- **Proceso de maduración de la empresa que vivieron.** Ninguna intervención fue igual, cada empresa tenía sus particularidades y cada empresario tuvo que reconocer las capacidades de ellos mismos y de su propia empresa para responder ante las adversidades. Afortunadamente, hubo un cambio entre un estado y otro, un incremento en el nivel de madurez de la empresa.
- **El empresario primero es persona.** Costó trabajo, pero se experimentó orgullo al escuchar expresiones de los empresarios como: "Primero tengo que estar bien yo para que mi empresa esté bien". El empresario reconoce que lo primero que tiene que trabajar y atender es su bienestar, si él no está bien la empresa no va a estar bien. La empresa suele ser un reflejo del empresario.
- **Innovación a toda marcha.** La mayoría de las empresas atendidas en este proyecto tuvo que romper los paradigmas de cómo hacían negocio y reconfigurarse de manera parcial o total, poniendo en práctica diaria la innovación, esa innovación que se había estancado por trabajar únicamente desde la zona de confort y que el efecto pandemia volvió a despertar.

Grandes aprendizajes del mentor

- **La unión hace la fuerza.** La rápida integración de un equipo de mentores lo debemos al interés de ellos mismos de ayudar a más empresas. Algunos ya lo hacían de manera particular o en otros proyectos, pero el alcance que les permitió tener este esquema de mentoría brindó gratificación personal a cada mentor.

- **La realidad de las empresas, la realidad de todos.** No ser ajeno a los problemas del otro; cada mentor reconoció que el efecto pandemia iba a afectar a todos y que cada uno, desde sus capacidades, podía hacer algo al respecto.
- **El mentor como medio para crear conciencia en el empresario.** El mentor sigue siendo un facilitador del proceso que busca no solo generar acciones funcionales u operativas sino intencionar el pensamiento estratégico del empresario y la toma de conciencia de sus propios procesos de gestión.
- **Dejar el protagonismo y empoderar al empresario.** No es fácil ser parte de un proceso y dejar el estelar a los demás, sin embargo, nuestros mentores manifiestan una satisfacción personal al ver crecer a los empresarios atendidos y hacer a través de los demás. La mentoría es del empresario, y se generan mejores impactos cuando ellos se encuentran empoderados.
- **Primero contener para después guiar.** El primer paso que vivieron todos nuestros mentores al atender las empresas de este año fue centrarse en el empresario, en su estado; se dedicaron espacios para escucharlos, tiempo para el desahogo y el consuelo ante una realidad que siguen viviendo. Una vez que se ayudó a contener al empresario este ya estaba listo para mirar hacia adelante y ser guiado en el proceso.
- **Las relaciones personales sí se pueden hacer desde la virtualidad.** Lo que pudo haber sido un impedimento se convirtió en una oportunidad, en la posibilidad de poder generar y mantener relaciones personales a través de la virtualidad. Se dejaron un lado las creencias de que lo virtual limita las relaciones personales y se avivó la calidez a través de cámaras, micrófonos y computadoras.

Grandes aprendizajes de la coordinación y el modelo de intervención

- Haber diseñado un modelo ágil, emergente, adaptativo y flexible fue el parteaguas para conectar con los empresarios ante la realidad que estaban viviendo. Buscábamos que ellos se sintieran respaldados y proporcionamos contención cuando más lo

necesitaban. La intervención que tuvimos oportunidad de hacer con los empresarios en 2020 fue sumamente gratificante, y nos ha dejado la experiencia de seguir respondiendo de manera ágil ante lo que acontece en el entorno.

- **Reafirmamos que solos no podemos.** El modelo de intervención fue creado con todo el equipo de mentores mediante una serie de reuniones del tipo “cuarto de guerra”, en donde todas las ideas fueron bienvenidas; se propició un ambiente de integración y escucha activa. ¡Gracias, mentores!
- **La pasión por el compromiso social está en el ADN de todo el proyecto.** Lo que hace que los procesos de acompañamiento tengan un alto sentido humano y con una preocupación genuina por el empresario y su situación. Muchas veces tuvimos la oportunidad de conocer casos en los que el mentor daba más de lo que se le pedía, dando más tiempo, atención y cuidado a cada caso por su alto compromiso social.
- **El proyecto también ameritó crear células de trabajo colaborativo a las que llamamos “clúster de financieros y clúster de mercadólogos”.** Se aprovechó la amplia experiencia de los mentores para propiciar colaboración y apoyo mutuos. Estas células consistían en que los mentores podían acercarse a preguntar por dudas particulares del tema de mercado o financiero, para agilizar la ayuda con las empresas y tener más herramientas de trabajo.
- **Lo virtual nos vino bien. Desde hace tiempo teníamos la intención de expandir el proyecto a escala nacional, cosa que por una u otra razón no se concretaba.** La migración virtual de todos los procesos de mentoría fue el impulso que necesitábamos para animarnos a experimentar con este nuevo esquema. Gracias a esto hemos llegado a más empresarios en diversas regiones y estados de la república.
- **Lo estratégico, lo operativo y lo trascendental del acompañamiento.** El modelo de intervención es sistémico y amplio, fue capaz de interactuar con elementos de gran valor para la empresa. Lo estratégico: visión del empresario, la estrategia del negocio y el para qué de sus acciones. Lo operativo: la ejecución y el seguimiento,

aspectos técnicos y de acción continua. Lo trascendental: que la intervención no estuvo solo enfocada en la empresa, sino también en ampliar la visión del empresario de sí mismo (E de Empresario); generar un sentido ético y justo con sus empleados (E de Equipo), y la conciencia de las acciones que hace, no hace o deja de hacer en torno a lo social y el impacto del medio ambiente (E de Entorno).

Grandes aprendizajes de las instituciones y la colaboración

- **Si tenemos un propósito común, hacer alianzas es la tarea fácil.** La colaboración resulta sencilla cuando las instituciones comparten una misma visión. Ambos compartimos un alto sentido de compromiso social y humano, enfocándonos en lo que es realmente importante. Una vez que se tiene esto trabajar juntos es armonioso.
- **Coherencia y credibilidad.** Para esta colaboración y con las interacciones diarias, ser congruentes con nuestras acciones y comportamientos nos da la credibilidad para seguir coincidiendo; no dejar las cosas solo en buenas intenciones, sino ponernos en acción, lo que fue una particularidad que estuvo siempre presente en ambos actores.
- **El papeleo puede esperar.** Acelerar los procesos de acompañamiento fue clave para llegar a más empresas y obtener más impactos. Ambas instituciones teníamos un sentido de urgencia para poder atender desde ya a las empresas, dejando el papeleo por un lado y poniendo manos a la obra lo antes posible.
- **Colaboración genuina.** Este proyecto no significó para ninguna de las partes una simple contratación de servicios, es decir, no se limitó solo a impartir la mentoría de una parte (ITESO) y fondear los recursos (Banregio), representó algo más. Un involucramiento continuo en cada etapa en la que ambas partes construimos juntos los diferentes aspectos, como la metodología y el significado del proyecto. Fue una colaboración activa y fructífera.

5.4.1 Testimoniales

No podríamos concluir este libro sin los testimonios textuales de cada persona que fue parte fundamental de él. Sin su colaboración y su compromiso el proyecto no hubiera sido lo que fue. A continuación se presentan de testimonios de cada uno de los actores involucrados, que resaltan los aprendizajes y las experiencias más significativas que vivieron durante el proyecto.

5.4.2 Testimonios de los mentores

¿Qué significó para mí el proyecto Mentoría 2020?

“Fue un proceso de desarrollo y crecimiento mutuo. Las circunstancias nos obligaron a reaccionar rápido, pensar estratégicamente y accionar con los recursos que se tienen a la mano. El nuevo *mindset* que se llevan, o nos llevamos, nos será de mucha utilidad para los siguientes retos”.

“Fue una experiencia muy gratificante, porque tenía tiempo queriendo iniciar un proyecto de mentoría y me siento muy agradecida con el equipo el que me abriera las puertas para darme la oportunidad. Fue un reto replantear nuevas formas de trabajo, y sobre todo para aplicar de manera inmediata.”

“En casa con la familia, lograr un equilibrio emocional para no detenernos y con ello he de

confirmar que la vida es movimiento y cambio. Con el entorno Pyme significó primero la escucha activa para entonces replantear esquemas y formas de trabajo”.

“Mentoría 2020 significa mucho para mí, una gran oportunidad de conectar con los empresarios, de impulsarlos y acompañarlos en su proceso de cambio. Aprendí y fortalecí algunas habilidades y destrezas; este proyecto me retó para mejorar los procesos y no olvidarme de las personas”.

“Un proceso de aprendizaje para buscar soluciones inmediatas ante un inminente paro de actividades laborales. Enfocar los procesos de asistencia bajo la lógica de ‘No te detengas, sigue vendiendo’, esto fue muy valioso para el empresario que en varios momentos nos expresaba sentirse nublado o bloqueado ante la presión y fue muy satisfactorio, dentro del proceso de mentoría, ayudarles a recuperar el ánimo y crear nuevos planes de reactivación”.

“Significó aprendizaje; me permitió contribuir al desarrollo de una pequeña empresa que se encontraba en una situación difícil debido a la crisis provocada por la pandemia. De la misma manera, la metodología utilizada y las herramientas que recomendé a la empresa las puse en práctica en mi organización. Al finalizar el proyecto el empresario me externó su satisfacción por los logros alcanzados”.

“Significó aprender de diferentes realidades en los negocios y en la vida, y significó poder ayudar a personas en este año con mucha mayor incertidumbre de lo normal. Me ayuda a recordar que las empresas son personas, y no un ente abstracto sin cara”.

“El proyecto Mentoría 2020 significó una etapa de grandes aprendizajes, una oportunidad de poner en práctica mis conocimientos, experiencias, logros y fracasos en la contribución de una empresa. Fue un gran compromiso de análisis, seguimiento e involucramiento para contribuir en el fortalecimiento de distintas áreas de acción que convergen en uno de los grandes pilares de la empresa”.

“Primero que nada, para mí fue la oportunidad perfecta de poder seguir colaborando en el proyecto de mentoría, ya que soy de Monterrey y el trabajo virtual permitió que pudiera participar activamente y seguir contribuyendo a fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, ahora no solo de Jalisco sino de diferentes partes del país”.

“También fue la posibilidad de seguir compartiendo experiencias y apoyando a las MIPYME a superarse en este tiempo de contingencia. Parece que cuando una funge como mentora solo se trata de enseñar a los demás, pero en realidad aprendo muchísimo de cada empresa que deposita su confianza en el programa y en mi apoyo. Significó también poner la mira en el futuro cuando se presenta un escenario incierto, no perder de vista que haciendo comunidad somos más fuertes”.

“Fue retador, ya que al realizar las sesiones de forma *online* implicaba una forma impersonal de interactuar con el empresario; con el tiempo fue enriquecedor porque experimenta una nueva forma de realizar la mentoría”.

“Significó actualización de mis conocimientos para brindar herramientas actuales a los empresarios; ellos demandan temas prácticos, por mi especialidad, que los ayuden a incrementar sus

ventas. También significó una mejor organización de mi tiempo, ya que una sesión para que sea efectiva requiere planeación y seguimiento. Al momento me queda solamente la espina de la parte administrativa que no tengo al cien”.

“Este proceso de mentoría siempre ha significado la oportunidad de compartir con otras compañías experiencias, aprendizajes y oportunidades de crecimiento para empresas que urgen mantener ya que representan la mayoría de nuestro entorno económico, sin embargo, en este 2020 y con emergencia económica, ha sido más claro el permanecer o desaparecer... un mayor compromiso”.

“Individualmente no somos los mejores, pero en equipo nadie nos gana, bajo su conducción, para apoyar a las empresas en México. Las organizaciones y nosotros debemos no olvidar, y aplicar los principios de Charles Darwin, los cambios continuos llegaron para quedarse, y debemos adaptarnos rápido a nuestro entorno, o alguien más lo hará por nosotros. Siempre habrá una oportunidad de apoyarnos mutuamente y ayudar a las empresas en México”.

“Significó un año más de Gracia en que Dios me permite enriquecerme con empresarios muy valiosos y aprender de ellos. No olvidar, perder el miedo como práctica cotidiana, ¡ya que tienen todo para salir adelante y su mayor fortaleza y recurso son ustedes mismos!”

“Un privilegio continuar mi misión profesional al poder ayudar a empresarios no solo locales sino nacionales a encontrar la calma y dar los primeros pasos para salir adelante ante la incertidumbre de estos tiempos de cambio acelerado. La virtualidad nos permite llegar más lejos. Gracias, Andrea, Octavio y, por supuesto, Imelda, por su confianza”.

Anexos

Anexo 1

Sistematización de las respuestas del *world café*

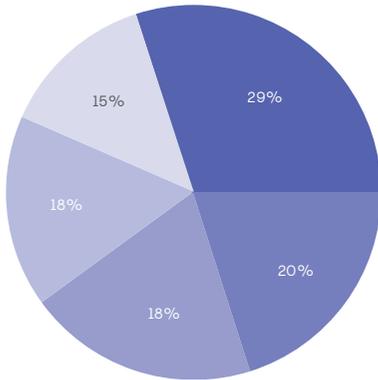
Una actividad adicional que se empleó para este ejercicio fue solicitar a los empresarios, una vez que compartían de manera verbal, que respondieran un cuestionario sobre las prácticas concretas que habían adoptado o no dependiendo de cada grado de desarrollo. Los resultados se presentan en una serie de gráficos por dimensión.

E de Empresa

Acciones comerciales

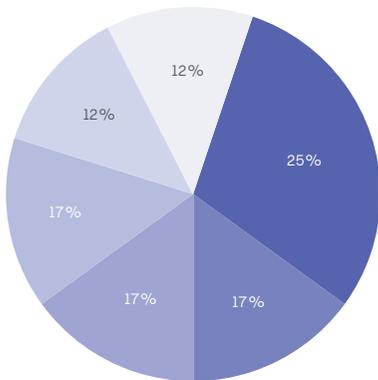
¿Qué buenas prácticas o *acciones comerciales* fueron implementadas en tu empresa?

En la fase de *Sobrevivencia*



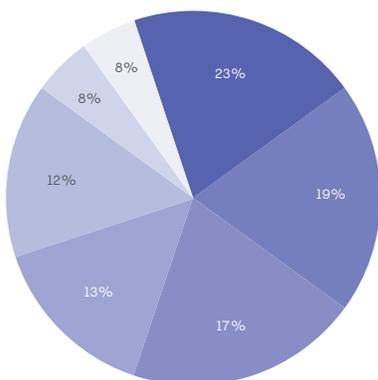
- Estrategias de venta vía virtual: 15%
- Promociones para incentivar ventas: 18%
- Publicidad para posicionamiento: 18%
- Estrategia de recuperación de clientes: 20%
- Otras: 29%

En la fase de *Fortalecimiento*



- Ajustes a la propuesta de valor: 25%
- Reducción de gastos comerciales: 17%
- Nuevos canales de comercialización: 17%
- Reconfiguración de la operación del negocio: 17%
- Nuevos segmentos de ventas: 12%
- Ajustes a la logística: 12%

En la fase de *Estabilidad*

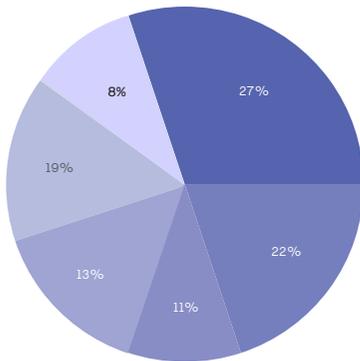


- Consolidación de modelo de negocio: 23%
- Revisiones periódicas con KPI. Diversificación de nuevos productos: 19%
- Consolidación de la estructura: 17%
- Diversificación de nuevos mercados: 13%
- Objetivos comerciales establecidos: 12%
- Procesos comerciales formales: 8%
- Revisiones directivas periódicas con indicadores de desempeño: 8%

Reestructura financiera del negocio

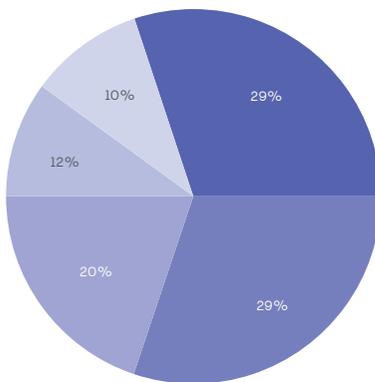
¿Qué buenas prácticas o acciones en relación con la *reestructuración financiera del negocio* fueron implementadas en tu empresa?

En la fase de *Sobrevivencia*



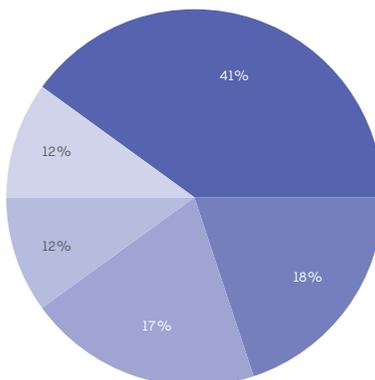
- **Reducción y control de gastos variables:** 27%
- **Reducción de gastos fijos:** 22%
- **Acceso a apoyos gubernamentales:** 19%
- **Reducción de jornadas:** 13%
- **Reducción de salarios:** 11%
- **Reestructuración de la deuda:** 8%

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Estrategias de precios:** 29%
- **Control efectivo de gastos:** 29%
- **Alianzas con proveedores:** 20%
- **Reactivación de la inversión:** 12%
- **Nuevas líneas de crédito:** 10%

En la fase de *Estabilidad*

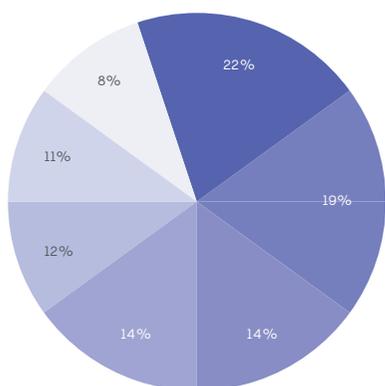


- **Proyecciones financieras:** 41%
- **Presupuesto para consolidación de estrategias de mercado:** 18%
- **Alianzas estratégicas con otros organismos:** 17%
- **Estabilización de las operaciones del negocio:** 12%
- **Nueva línea de negocio:** 12%

E de Empresario: Liderazgo y gestión

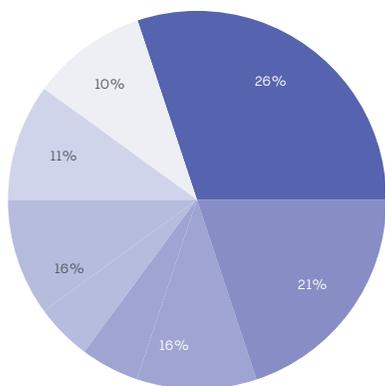
¿Cuáles de las buenas prácticas o acciones concretas fueron implementadas en tu *liderazgo y gestión* de la empresa?

En la fase de *Sobrevivencia*



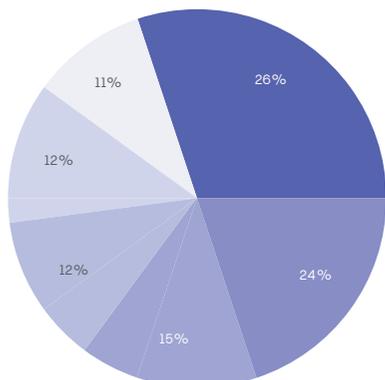
- **Apertura al diálogo con el equipo de trabajo: 22%**
- **Escuchar propuestas del equipo: 19%**
- **Compartir la información de manera transparente: 14%**
- **Identificación de información clave para toma de decisiones: 14%**
- **Aplicación del liderazgo para manejo de la crisis con el equipo de trabajo: 12%**
- **Instrucciones claras de dirección al equipo de trabajo: 11%**
- **Generación de confianza con los colaboradores: 8%**

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Reconocimiento al desempeño del equipo de trabajo: 26%**
- **Establecimiento de metas e indicadores en toda la organización: 21%**
- **Redistribución de funciones y responsabilidades del equipo de acuerdo con sus fortalezas: 16%**
- **Liderazgo orientado a resultados: 16%**
- **Consolidación del equipo clave de trabajo: 11%**
- **Implementación de canales de comunicación confiables con todas las partes: 10%**

En la fase de *Estabilidad*

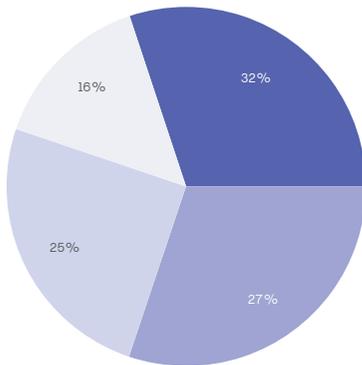


- **Trabajar con un plan estratégico de desarrollo a mediano plazo alineado al modelo de negocio: 26%**
- **Impulsar una cultura de trabajo orientada a la innovación y mejora continua: 24%**
- **Reconocimiento y monitoreo del entorno para toma de decisiones: 15%**
- **Equipo de trabajo facultado para toma de decisiones: 12%**
- **Implementación de mecanismos de monitoreo de resultados: 12%**
- **Realizar revisiones periódicas de resultados y toma de acciones de acuerdo con el desempeño de la empresa: 11%**

Autocuidado personal

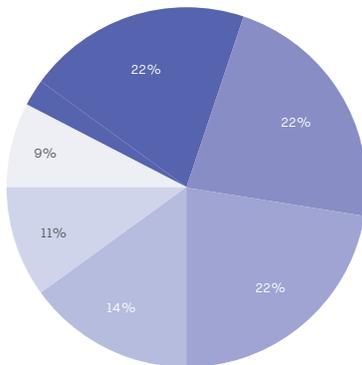
¿Cuáles de las buenas prácticas o acciones concretas fueron implementadas en tu *autocuidado personal*?

En la fase de *Sobrevivencia*



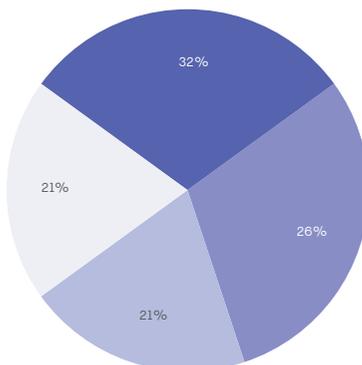
- **Acercamiento a personas que ayudan a clarificar la situación: 32%**
- **Reconocimiento del estado actual en el aspecto emocional ante la situación: 27%**
- **Acciones para el cuidado personal como bajar nivel de estrés, diálogo abierto con la familia, ejercicio físico, meditación, descanso: 25%**
- **Propiciar espacios de reflexión personal para definir acciones de resolución ante la contingencia en las distintas dimensiones humana: 16%**

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Desprenderse de situaciones fuera de su alcance: 22%**
- **Acompañarse con redes de apoyo (familia, amigos, empresarios, cámaras, entre otros): 22%**
- **Orientación de acciones a solución: 22%**
- **Delimitación de los problemas de la empresa con en ámbito familiar y personal: 14%**
- **Dormir las horas necesarias para un buen descanso: 11%**
- **Apoyo con especialistas para atender la dimensión emocional y mental: 9%**

En la fase de *Estabilidad*

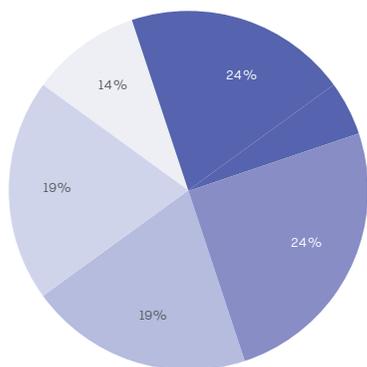


- **Cuidar y trabajar en el manejo adecuado de emociones: 32%**
- **Prácticas continuas para mantener en equilibrio las dimensiones de salud (física, mental, emocional, espiritual): 26%**
- **Mejorar la administración del tiempo: 21%**
- **Implementación de hábitos de autocuidado: 21%**

E de Equipo: *Condiciones laborales y de vida*

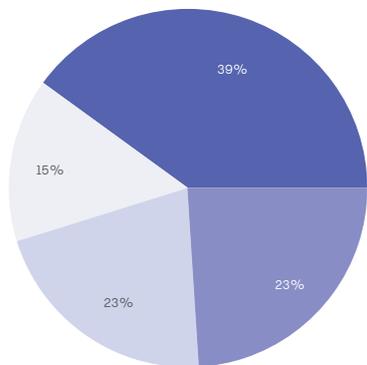
¿Cuáles de las buenas prácticas o acciones concretas fueron implementadas en el cuidado de las *condiciones laborales y de vida* del equipo de trabajo?

En la fase de *Sobrevivencia*



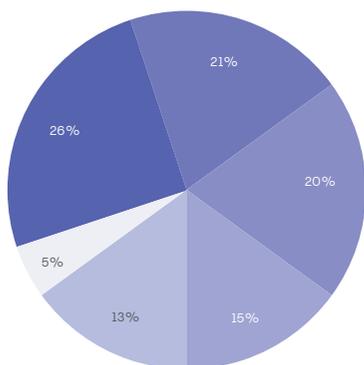
- **Flexibilidad de nuevos esquemas de trabajo:** 24%
- **Protección de los empleos de trabajo:** 24%
- **Flexibilidad de horarios de trabajo:** 19%
- **Empleos migrados o nuevas modalidades de trabajo adoptadas:** 19%
- **Apertura de nuevos canales y espacios de comunicación con el equipo de trabajo para monitoreo de la salud mental y emocional de los colaboradores:** 14%

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Provisión de equipos y herramientas de trabajo para nuevos esquemas:** 39%
- **Tomar en cuenta las aportaciones del equipo de trabajo para las nuevas políticas:** 23%
- **Atención a necesidades de apoyo a la salud del equipo:** 23%
- **Trabajo orientado a resultados y cumplimiento de objetivos:** 15%

En la fase de *Estabilidad*

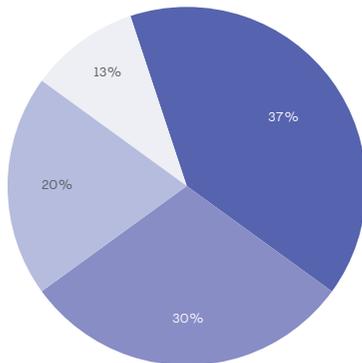


- **Incorporación de posibilidades para desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo:** 26%
- **Capacitación del equipo para los nuevos esquemas de trabajo:** 20%
- **Esquemas flexibles de trabajo (contrato por proyecto, servicios tercerizados, freelance):** 21%
- **Migración definitiva de nuevas modalidades de trabajo:** 15%
- **Comunicación de certeza en la conservación del empleo:** 13%
- **Acciones para retención del talento:** 5%

Seguridad e higiene

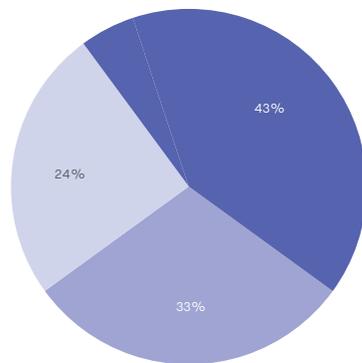
¿Cuáles de las buenas prácticas o acciones concretas fueron implementadas en *seguridad e higiene* del equipo de trabajo?

En la fase de *Sobrevivencia*



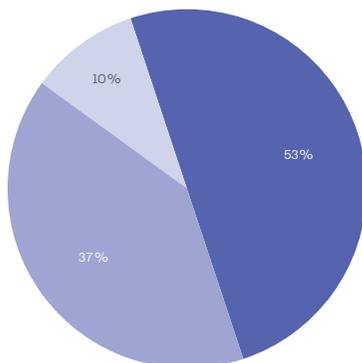
- **Implementación de protocolos de seguridad y medidas sanitarias: 37%**
- **Identificación de factores de riesgo y personas vulnerables: 30%**
- **Capacitación de medidas de higiene ante la contingencia: 20%**
- **Provisión de materiales y herramientas de seguridad al personal: 13%**

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Reducción de factores de riesgo (horarios escalonados, cambios en la infraestructura, presupuesto para factores de riesgo): 43%**
- **Desarrollo de las medidas de seguridad e higiene de manera formal y sistematizada: 33%**
- **Atención y resolución de solicitudes de seguridad e higiene de los colaboradores: 24%**

En la fase de *Estabilidad*

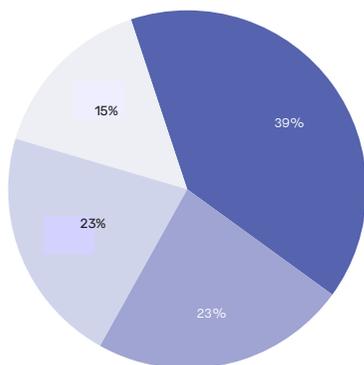


- **Planes formales de seguridad e higiene permanentes: 53%**
- **Comisión de seguridad e higiene: 37%**
- **Capacitación de las medidas de seguridad e higiene a todo el personal que permitan desarrollar la conciencia y el compromiso del equipo: 10%**

E de Entorno: *Cuidado del medio ambiente*

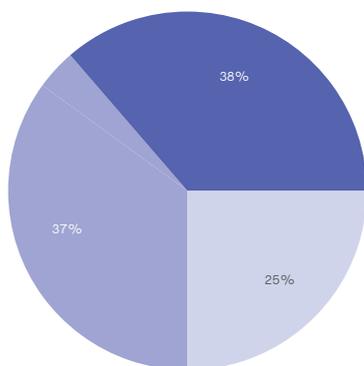
¿Cuáles de las buenas prácticas o acciones concretas fueron implementadas para el *cuidado del medio ambiente*?

En la fase de *Sobrevivencia*



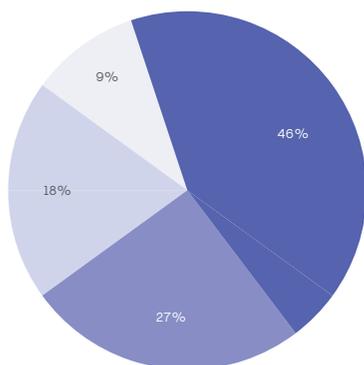
- **Sensibilización del impacto positivo ante el confinamiento humano: 39%**
- **Elección responsable de insumos para el cuidado personal: 23%**
- **Concientización del impacto ambiental de esta pandemia por desechos inorgánicos: 15%**
- **Uso responsable de recursos energéticos y naturales: 23%**

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Implementación de políticas de producción: 38%**
- **Implementación de políticas de consumo responsable: 37%**
- **Planes para el desarrollo sostenible: 25%**

En la fase de *Estabilidad*

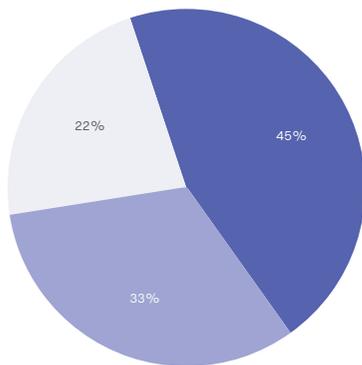


- **Implementación de prácticas de consumo responsable: 46%**
- **Producción responsable: 27%**
- **Ejecución de planes para el desarrollo sostenible: 18%**
- **Incorporación de normas nacionales e internacionales para el cuidado del medio ambiente: 9%**

Impacto social

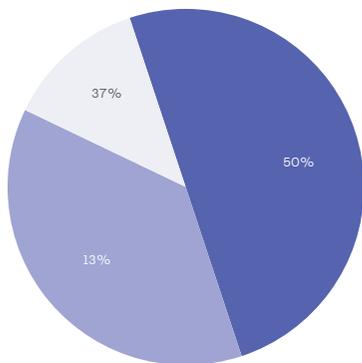
¿Cuáles de las buenas prácticas o acciones concretas fueron implementadas para provocar un *impacto social*?

En la fase de *Sobrevivencia*



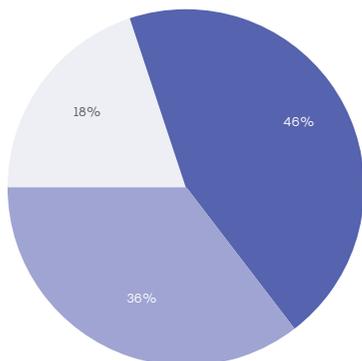
- **Identificación de poblaciones vulnerables de mi comunidad: 45%**
- **Reconocimiento de prácticas de comercio justo con clientes y proveedores: 33%**
- **Sensibilización de prácticas de responsabilidad social en el empresario y equipo de trabajo: 22%**

En la fase de *Fortalecimiento*



- **Políticas de desarrollo de proveedores en torno al comercio justo: 50%**
- **Apoyo a poblaciones vulnerables en la comunidad: 37%**
- **Diseño de un plan de desarrollo sostenible: 13%**

En la fase de *Estabilidad*



- **Adopción de una cultura con sentido social: 46%**
- **Espacios de discusión para temas sociales con el equipo de trabajo: 36%**
- **Ejecución de acciones del plan de desarrollo sostenible: 18%**

Anexo 2:

Formato de indicadores de impacto de cierre

 INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE ITESO - UNIVERSIDAD JESUITA DE GUADALAJARA			
5.2 INDICADORES DE CIERRE (INTERMEDIO/FINAL)			
SBDC: Unidad de Emprendimiento y Negocios ITESO		ID CLIENTE: <input type="text"/>	
Nombre de la empresa:		<input type="text"/>	
Nombre propietario		<input type="text"/>	
RFC		<input type="text"/>	
Descripción del proyecto:			
MENTORÍA PYME 2020			
Indique el impacto económico y/o logros que se obtuvieron como resultado de la asesoría:			
Crédito / Préstamo / Apoyos	<input type="text"/>	Ventas conservadas	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
\$ Variación en ventas	<input type="text"/>	Mejora en sistemas administrativos	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
\$ Variación en utilidades	<input type="text"/>	Registro de marcas	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
\$ Variación en Exportaciones	<input type="text"/>	Expansión del negocio	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
% Variación en inversiones	<input type="text"/>	Incurción en Comercio electrónico	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
% Variación en capacidad de producción	<input type="text"/>	Descripción de puestos de trabajo	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
% Variación en costos de producción	<input type="text"/>	Expansión del mercado	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
# Empleos actuales de tiempo completo	<input type="text"/>	Ordenamiento de RR.HH.	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
# Empleos actuales de tiempo parcial	<input type="text"/>	Incurción en redes sociales	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
# Empleos totales retenidos	<input type="text"/>	Elaboración de modelo de negocios	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
# Empleos migrados a nuevas modalidades	<input type="text"/>	# Contratos conseguidos	<input type="text"/>
Hombres	<input type="text"/>	# Alianzas conseguidas	<input type="text"/>
Mujeres	<input type="text"/>	Otro: (especifique)	<input type="text"/>
Personas con discapacidad	<input type="text"/>		
Cumplimiento de la deuda	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		
Indicadores de cierre CUALITATIVOS			
Este apartado permite resumir después de la asesoría las acciones concretas que ayudaron o facilitaron la sobrevivencia del negocio			
Observaciones			
Inicio o creación de nuevo de negocio	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
Modelo de negocios ajustado	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
Nueva propuesta de valor definida	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
Nuevos segmentos de mercado	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
Nuevos canales de venta, comunicación y/o distribución	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
# Alianzas conseguidas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
# Contratos conseguidos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Incremento en conocimiento del entorno	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
Sobrevivencia de la empresa	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No	<input type="text"/>	
De que forma sobrevivió tu empresa / emprendimiento	<input type="text"/>		
Comentar otros resultados y describir en qué áreas mejoró la empresa:			
¿Qué has aprendido hasta el momento? ¿Qué aprendiste como persona? ¿Qué aprendiste como empresario? ¿En qué te ayudó el proceso? ¿Qué te aportó? ¿En qué le ayudó a la empresa? ¿En qué NO te ayudó? ¿Qué faltó? ¿Qué te limitó? ¿Qué cambió en ti? (Prácticas, actitudes, paradigmas o pensamiento) ¿Qué acciones has diseñado e implementado en tu empresa, a raíz de lo que trabajaste y aprendiste en el Programa de Mentorías?			
<input type="text"/>			
La información, anteriormente descrita, es CONFIDENCIAL y otorgo mi consentimiento a la Unidad de Negocios y Emprendimiento y a la AMCDPE para utilizar dicha información de manera global, anónima y para propósitos de reportes estadísticos, investigación y estudio. La información proporcionada es para uso exclusivo del ITESO y no se hará pública.			



**Este informe se terminó de imprimir
en octubre de 2022 en los Talleres de
Innovación para el Diseño del ITESO,
Periférico Sur Manuel Gómez Morín 8585,
Tlaquepaque, Jalisco, México, CP 45604.
La edición estuvo al cuidado de la Oficina
de Publicaciones del ITESO.**

Mentoría
respaldado × banregio



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara