



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE INGENIERÍA

**Plan de reactivación
empresarial después de la
pandemia por COVID-19**

INFORME DE ACTIVIDADES PROFESIONALES

Que para obtener el título de
Ingeniera Industrial

P R E S E N T A

María del Rosario Castillo Castañeda

ASESOR DE INFORME

Lic. Carlos Ayala Gómez



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2023

Contenido

1. Introducción.....	1
1.1 Objetivos.....	1
1.2 Antecedentes de la empresa	1
1.3 Justificación.....	2
1.4 Metodología.....	2
1.5 Situación Empresarial	3
2. El Plan de Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME.....	6
3. Prácticas Profesionales	10
3.1 Modelo de Empresa Visionaria.....	13
4. Plan de reactivación empresarial	19
4.1 Etapa 1 del Plan de reactivación empresarial	20
4.2 Etapa 2 del Plan de reactivación empresarial	21
4.3 Etapa 3 del Plan de reactivación empresarial	22
4.3.1 Propuesta 1: Entender las necesidades de los clientes.....	23
4.3.2 Propuesta 2: Presupuesto de nuevo arranque.....	25
4.3.3 Propuesta 3: Buscar mayor presencia en internet y redes sociales	25
4.3.4 Propuesta 4: Asegurar la eficiencia del teletrabajo (Home Office).....	28
4.3.5 Propuesta 5: Se sugiere que no continúen implementando.....	32
4.4 Etapa 4 del Plan de reactivación empresarial	33
5. Resultados	35
6. Resultados en Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME.....	37
7. Conclusión.....	39
8. Referencias	41
9. Anexos.....	44

1. Introducción

1.1 Objetivos

Objetivo general

Contar con un modelo que contenga un Plan que guíe a las MIPYMEs para reactivar actividades después de la pandemia por COVID-19.

Objetivos específicos

- Desarrollar el plan propuesto por Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME: “Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19”.
- Establecer las bases fundamentales para reiniciar actividades en la empresa después de la pandemia por COVID-19.

1.2 Antecedentes de la empresa

La empresa donde se lleva a cabo el proyecto de creación de un plan de reactivación empresarial después de la pandemia por COVID-19 es *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME, S.A. de CV*. Se dedica a la consultoría empresarial y asesoría especializada. La parte medular de la empresa está a cargo de un equipo de trabajo multidisciplinario como son: abogados, contadores, jurídico, administradores, etc.

Los servicios que ofrecen están relacionados a: consultoría corporativa, ingeniería, finanzas corporativas, mercadotecnia, jurídico, administración de proyectos, recursos humanos y comercio internacional.

La misión de la empresa es:

Proporcionar al cliente la completa satisfacción a sus necesidades en forma integral y de acuerdo a sus posibilidades.

La visión de la empresa es:

Posicionar a la organización de las mejores a nivel nacional en la prestación de servicios de consultoría integral y asesoría especializada.

Sus principios básicos son: dar atención personal (lo que implica un conocimiento profundo de sus necesidades y objetivos deseados), asegurar discreción y confidencialidad en los estudios, programas y operaciones, prestar únicamente servicios en las áreas en que tienen amplia experiencia y capacidad profesionales, mantener comunicación constante sobre el avance de sus asuntos, y, sostener una relación duradera, a través de un servicio eficiente y honesto.

Los integrantes que conforman *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* tienen acreditaciones por parte de la Secretaría de Economía que los avala como Consultores Pyme-JICA. Han participado: como expositores en la Semana Nacional PYME 2009, en el Programa Consultor Pyme-JICA, en el curso Piloto de Selección de Consultores Pyme, entre otros.

Por la experiencia que ha tenido *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* y al ser parte de las muchas empresas en México que han experimentado los efectos de la pandemia por COVID-19, han propuesto acciones de gran impacto (ver **Diagrama 1**) que servirán para generar propuestas de reactivación para las MIPYMES de México.

1.3 Justificación

La pandemia ocasionada por el virus COVID-19 nos ha afectado mundialmente en todos los ámbitos (económico, social, empresarial, de salud, etc.), por lo tanto, surge la necesidad de crear un plan con propuestas para que las empresas logren reactivar sus operaciones adaptándose a las nuevas condiciones.

En México, la economía depende principalmente de la actividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, y esta es la razón por la que el presente trabajo está enfocado a ellas. El objetivo no pretende que se destinen demasiados recursos económicos ni que genere mayor carga administrativa. El conjunto de actividades que se proponen conlleva resultados de gran impacto empleando lo mínimo de gastos.

El proyecto surge de la propuesta del *Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19* (ver **Diagrama 1**), desarrollado por la empresa *Innovación e Incubación y Consultoría MiPyME*. Esta microempresa también tuvo que adaptarse a los cambios que surgieron por la pandemia de COVID-19 y, por lo tanto, proponen la realización de actividades que les permita observar áreas de oportunidad para tomar las mejores decisiones y así lograr reactivar actividades una vez que culmine la pandemia.

La mayoría de las actividades propuestas en el *Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19* se desarrollaron para la misma empresa en un modelo de Prácticas Profesionales durante la contingencia por COVID-19.

1.4 Metodología

Este trabajo se desarrolló como Prácticas Profesionales en la empresa *Innovación e Incubación y Consultoría MiPyME* durante la contingencia por COVID-19, bajo la modalidad de Home Office. Se revisó información de diferentes artículos y libros digitales a través de la web para sustentar las propuestas y elementos mencionados.

Las propuestas incluidas (en su mayoría) son encuestas y guías prácticas y fáciles de entender para que las MIPYMES logren realizar diagnósticos de su situación empresarial.

Además, una propuesta (**capítulo 4.3.3**) incluye una adaptación al método de Factores Ponderados, ya que es una herramienta que ayuda a evaluar las variables cualitativas en cuantitativas y así lograr relacionar características que permitan la toma de decisiones más efectiva.

1.5 Situación Empresarial

El coronavirus SARS-Cov-2 comenzó en China en el año 2019 y al extenderse a los demás continentes generó una pandemia. Llegó a México en los primeros meses del año 2020 y las primeras medidas fueron cerrar gran cantidad de empresas, negocios, áreas públicas, escuelas, etc. para evitar contagios. Sin embargo, para la población no fue sencillo “quedarse en casa” porque dependen económicamente del trabajo diario.

En México, según datos del INEGI, las MIPYMES representan el 99.8% del total nacional, 95% son de tamaño micro (0 a 10 personas ocupadas); 4% son pequeñas (11 a 50 personas) y 0.8% medianas (51 a 250 personas). El 68.4% del personal ocupado total labora en las MIPYMES. [INEGI 2019]

Con la llegada de la pandemia por COVID-19, en cada empresa se comenzaron a presentar problemas en cuanto a pagos de nómina o de renta, tuvieron que recurrir a despidos, descansos obligados, seguir operaciones con poco personal y adaptarse a las nuevas condiciones, porque nadie imaginó que la pandemia se extendería más tiempo en comparación con China, Italia o España.

Los principales problemas a los que se han enfrentado las micro, pequeñas y medianas empresas en la pandemia radican en que: hay una nula o no llevan una planeación eficiente, no marcan objetivos, estrategias ni metas, no se realiza análisis de riesgos, no existen presupuestos, no hay indicadores que muestren el estado de la empresa, no hay actualización de inventarios, los directores no tienen la capacidad de liderazgo para afrontar el presente, entre otras más que están afrontando para salir adelante.

El Gobierno de México nombró a la primera etapa de confinamiento como Jornada Nacional de Sana Distancia, en la que las empresas y negocios esenciales continuaron con sus actividades respetando las medidas sanitarias.

Después de casi 3 meses inició la etapa de Nueva Normalidad, periodo de reapertura de negocios esenciales con la finalidad de que se reactive la economía de forma responsable y segura. Esto se llevó a cabo según un plan mediante un sistema de semáforo de 4 grupos: 1. Rojo, 2. Naranja, 3. Amarillo y 4. Verde.

Además de los problemas que vienen arrastrando las empresas, ahora deberán prestar atención a los protocolos de protección a la salud, nuevas políticas y modificaciones de la Ley Federal del Trabajo que anuncie el Gobierno de México. Así que, las empresas deberán estar preparadas para los nuevos desafíos del mercado, disciplinarse para cumplir con las medidas sanitarias, ser proactivas, más innovadoras, realizar planes y estrategias, y prepararse para los futuros cambios.

La Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo (GISST) en un estudio para analizar a las empresas ante el COVID-19 destacó las principales estrategias que las empresas deben seguir durante y posterior a la pandemia. Cabe decir que, no existe fórmula mágica que asegure su permanencia en el mercado o el crecimiento y que la pandemia ha afectado de diferentes formas a las MIPYMES (según su ramo, tecnología empleada, años en el mercado, etc.).

Tabla 1. Estrategias de las Empresas ante el COVID-19

Estrategia	Acciones
Reducción de gastos	Tratar de gastos al mínimo. Ajustar presupuestos y planes de ejecución. Modelar riesgos y costos. Reajuste del tamaño de la compañía.
Renegociar	Ya sea con proveedores, clientes y empleados, esto puede ser con relación a las deudas, bancos, etc.
Resiliencia y flexibilidad	Capacidad de adaptarse a los cambios y nueva realidad económica. Modelos proactivos. Redefinición de las estrategias.
Utilización de la Tecnología	Uso de plataformas tecnológicas como: Microsoft To-Do, Trello, Office Online, Dropbox o Google Drive, edmodo para evitar la disrupción en las operaciones y continuar trabajando. Aprovechar los recursos digitales para las empresas. Maximizar la presencia digital de las empresas con estrategias online. Estrategias de venta con enfoque digital. Centrarse en la tecnología. Modelos de negocios digitales. Automatización en las ventas.
Comunicación	Utilizar nuevas formas de comunicación como canales virtuales: Zoom, GoToWebinar, Skype, WhatsApp, Google Meet, Temp App, Telmex, etc. Comunicación entre empleados, clientes, proveedores para realizar documentos de comunicación de forma estándar. Reforzar la comunicación en los mensajes, servicios a los consumidores y los ciudadanos, innovar. Promociones de emergencia, estrategias para el futuro como compra de viajes, tarjetas de regalo. Mantener el interés de los clientes.
Posicionarse en las redes sociales	Es importante para las empresas no perder su posición en el mercado, por lo que hay que integrarse en las redes sociales. Reforzar las redes y optimizar espacios digitales.
Compromiso social	Apoyo a los que lo requieran, pero en primer lugar a los empleados, buscar apoyos externos como bancos u otro tipo de instituciones. Pensar en los clientes y personas.
Cambios en la demanda y forma de consumo	Debido a una situación mundial de pandemia, se presentan cambios en los consumidores. Desarrollar soluciones para los riesgos en el cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes. Pensar con rapidez y evaluar capacidades ante la pandemia. Volver aprender.
Home Office (trabajo en casa)	Modalidad que en algunas empresas puede permanecer. Ser colaborativos, creativos y conectados.
Liderazgo adaptativo y equipos de trabajo	Para la toma de decisiones tomando en cuenta los puntos débiles y fuertes de la compañía. Ejercer liderazgo desde la distancia.
Responsabilidad social y sustentabilidad	Aplicarlas y evaluarlas durante la pandemia. Prioridad a la salud. Apoyo a la comunidad. Pensar de forma global tanto, transformarse en mejores negocios para las personas y para el mundo. Solidaridad en apoyo a la educación y gobierno con acceso a las tecnologías y donación a los menos favorecidos.

Identificar escenarios	Incertidumbre e innovación en los negocios.
Reformular procesos	Reconfigurarse hacia un modelo integral. Centrarse en procesos en línea. Reestructuración y agilización de procesos. Transformación digital. Proliferación del E-commerce.
Cultura de servicio remoto	Valores y servicios a distancia, nuevas habilidades y sistemas de gestión. Nueva cultura de colaboración y conectividad.
Capacidad de innovación	Innovar la forma de hacer negocios.

Fuente: Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo (GISST). ISSN: 2711-2934 (En línea)

2. El Plan de Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME

Debido a la situación actual de las empresas ocasionada por la pandemia por COVID-19, la empresa *Innovación e Incubación y Consultoría MiPyME* vio la necesidad de desarrollar una serie de actividades que se apliquen a ella y que surja un formato guía para ofrecerlo como uno de los servicios de consultoría a sus clientes.

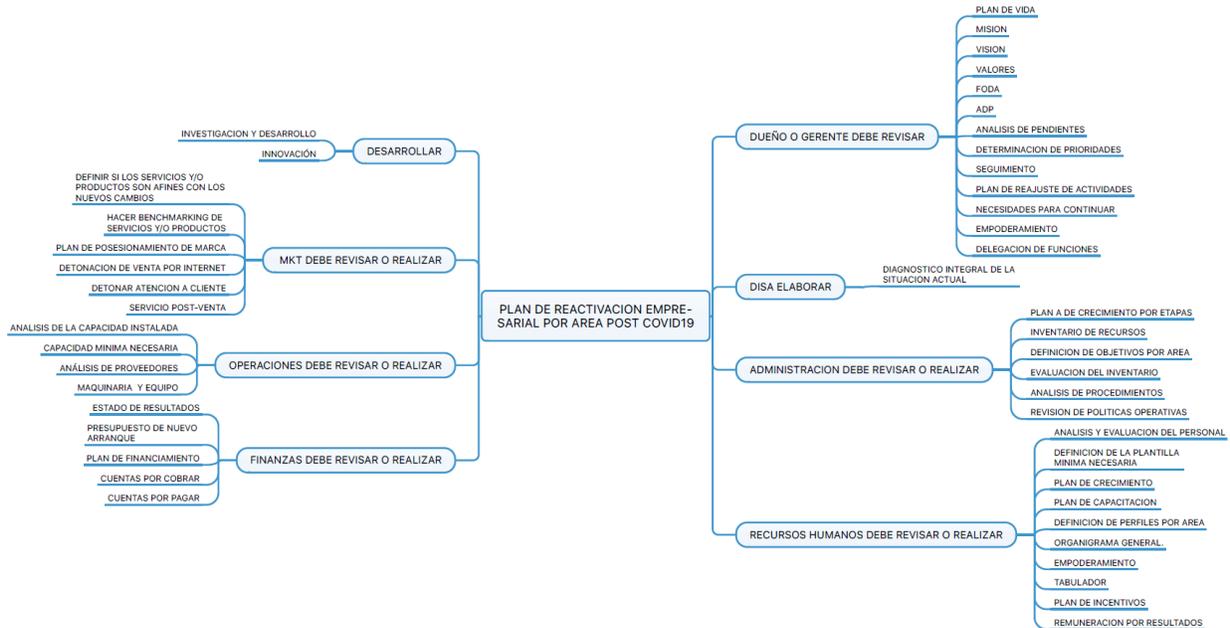


Diagrama 1. "PLAN DE REACTIVACION EMPRESARIAL POR ÁREA POST COVID-19" elaborado por el Lic. Carlos Ayala Gómez [27/06/20]

El desarrollo de cualquier plan exige una participación del director general y la determinación de equipos de trabajo en cada área o departamento de la empresa. Esta delegación de actividades es importante porque no se pretende generar carga administrativa que afecte a las actividades diarias de la empresa.

El "Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19" está conformado por 46 actividades que deberán realizarse en las principales áreas de la empresa antes, durante y después de la pandemia por COVID-19. Esto no quiere decir que todas se necesiten realizar o que son únicas, pues dependerá de la manera cómo la situación afectó a cada empresa.

Revisando cada una de las actividades que conforman el plan, se ha determinado que 37 de ellas ya debieron ser desarrolladas o se recomienda que ya los tengan antes de la contingencia. Con ello se puede conocer el funcionamiento "normal" de las empresas, es decir, la manera cómo funcionaban antes de la llegada de la pandemia.

Tabla 2. Análisis de las actividades del PLAN DE REACTIVACIÓN EMPRESARIAL POR ÁREA POST COVID-19.

ÁREA	ACTIVIDAD	¿Se recomienda tenerlos desarrollados antes de la llegada de la pandemia por COVID-19?
Dueño o gerente debe revisar	Plan de vida	SI
	Misión	SI
	Visión	SI
	Valores	SI
	FODA	SI
	ADP	SI
	Análisis de pendientes	SI
	Determinación de prioridades	SI
	Seguimiento	SI
	Plan de reajuste de actividades	NO
	Necesidades para continuar	NO
	Empoderamiento	SI
Delegación de funciones	SI	
DISA elaborar	Diagnóstico integral de la situación actual	SI
Administración debe revisar o realizar	Plan A de crecimiento por etapas	SI
	Inventario de recursos	SI
	Definición de objetivos por área	SI
	Evaluación del inventario	SI
	Análisis de procedimientos	SI
	Revisión de políticas operativas	SI
Recursos Humanos debe revisar o realizar	Análisis y evaluación del personal	SI
	Definición de la plantilla mínima necesaria	SI
	Plan de crecimiento	SI
	Plan de capacitación	SI
	Definición de perfiles por área	SI
	Organigrama general	SI
	Tabulador	SI
	Plan de incentivos	SI
Desarrollar	Remuneración por resultados	PROBABLEMENTE
	Investigación y desarrollo	PROBABLEMENTE
Marketing debe revisar o realizar	Innovación	PROBABLEMENTE
	Definir si los servicios y/o productos son afines con los nuevos cambios	NO
	Hacer benchmarking de servicios y/o productos	SI
	Plan de posicionamiento de marca	SI
	Detonación de venta por internet	PROBABLEMENTE
	Detonar atención al cliente	SI
Operaciones debe revisar o realizar	Servicio Postventa	SI
	Análisis de la capacidad instalada	SI
	Capacidad mínima necesaria	SI
	Análisis de proveedores	SI
Finanzas debe revisar o realizar	Maquinaria y equipo	SI
	Estado de resultados	SI
	Presupuesto de nuevo arranque	NO
	Plan de financiamiento	PROBABLEMENTE
	Cuentas por cobrar	SI
Cuentas por pagar	SI	

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, no todas las actividades están enfocadas en la reactivación para la empresa, pero sirven para el análisis previo. Tenerlas realizadas y actualizadas dará información de lo que tienen y con qué se pueden beneficiar para la reactivación.

De las 46 actividades, se han identificado 30 que sirven para evaluar a la empresa durante el periodo del confinamiento y con ellas encaminen a la asignación de actividades para el reajuste posterior a la pandemia por COVID-19. Es decir, las siguientes actividades estarán enfocadas en cómo hicieron frente a la contingencia y con qué van a avanzar a la reactivación.

Tabla 3. Adaptación de actividades para evaluar la reacción de las MIPYMES con la llegada del COVID-19

ACTIVIDAD	ADAPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA EVALUAR LA REACCIÓN DE LAS MIPYMES CON LA LLEGADA DEL COVID-19
FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	Enfocado a las fortalezas y debilidades que adquirieron para hacer frente a la pandemia por COVID-19, y las nuevas oportunidades y amenazas que pueden ser riesgos futuros
Análisis y Descripción de Puestos	En caso de modificar los puestos de la empresa o creación de nuevos perfiles
Determinación de prioridades	Dar prioridad a la realización de actividades que podrían beneficiar el desempeño de la empresa después de la pandemia
Seguimiento	Evaluar constantemente las nuevas implementaciones dentro de la empresa
Necesidades para continuar	Identificar qué prácticas trajeron beneficios que se usaron durante la pandemia y se requieran continuar o mejorar
Delegación de funciones	Delegar para la realización de nuevos proyectos sin generar carga administrativa
Diagnóstico integral de la situación actual	Diagnóstico de la manera en cómo reaccionó la empresa con la llegada de la pandemia y los aprendizajes que pueden desarrollar después de ella
Definición de objetivos por área	Dependiendo el nuevo rumbo de la empresa, se deberá dar los nuevos objetivos para cada departamento
Evaluación del inventario	Determinar si se quedó producto caducado, que no salió a la venta, etc.
Análisis de procedimientos	En caso de que se requiera modificar los procesos productivos o administrativos
Revisión de políticas operativas	Se podrá modificar y proponer nuevas políticas para la reactivación de acuerdo con las nuevas prácticas
Análisis y evaluación del personal	Evaluación de la salud mental de los trabajadores
Plan de crecimiento	La reactivación está enfocada al nuevo crecimiento ya que las empresas tuvieron que pausar o retroceder sus operaciones
Plan de capacitación	Capacitación del personal para el mejor uso de medios digitales y adaptarse al nuevo entorno
Tabulador	Para el reajuste de salarios en caso de que se requiera
Remuneración por resultados	Proponer incentivos de acuerdo con resultados
Investigación y desarrollo	Dependiendo si la empresa puede costear una nueva área para la empresa
Innovación	Dependiendo si la empresa puede costear una nueva área para la empresa o innovar con un nuevo producto o proceso productivo
Definir si los servicios y/o productos son afines con los nuevos cambios	Más bien se trata de analizar qué productos se modificaron, cuáles tuvieron más fuerza y cuáles desaparecieron
Hacer benchmarking de servicios y/o productos	Compararse con la competencia para tener mejor desempeño en el mercado
Plan de posicionamiento de marca	Continuar con el uso de redes sociales e internet
Detonación de venta por internet	Mejorar la venta por internet
Detonar atención al cliente	Renegociar con los clientes e identificar al nuevo público
Servicio postventa	Entender las nuevas necesidades de los clientes
Análisis de proveedores	Renegociar con los proveedores los pagos y condiciones de negociación
Estado de resultados	Analizar cómo se modificaron los ingresos, costos y gastos desde que inició la pandemia por Covid-19 hasta la actualidad para la formulación de presupuestos
Presupuesto de nuevo arranque	Identificar la cantidad que será destinada a las actividades y proyectos para el crecimiento de la empresa
Plan de financiamiento	Revisar si es conveniente la adquisición de un financiamiento del gobierno o de bancos
Cuentas por cobrar	Renegociar las cuentas por cobrar
Cuentas por pagar	Renegociar las cuentas por pagar

Fuente: Elaboración propia

El Plan propuesto por *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* dio lugar a las Prácticas Profesionales para el desarrollo de las actividades dentro de la misma empresa, y la creación de Modelos Visionarios (dos modelos, uno para micro empresas y otro para pequeñas y medianas empresas, sin embargo, ambos tenían contenidos semejantes y las diferenciaba la cantidad de información que tuvieran las empresas), cuyo objetivo es conocer las condiciones de las empresas antes y durante la pandemia por COVID-19.

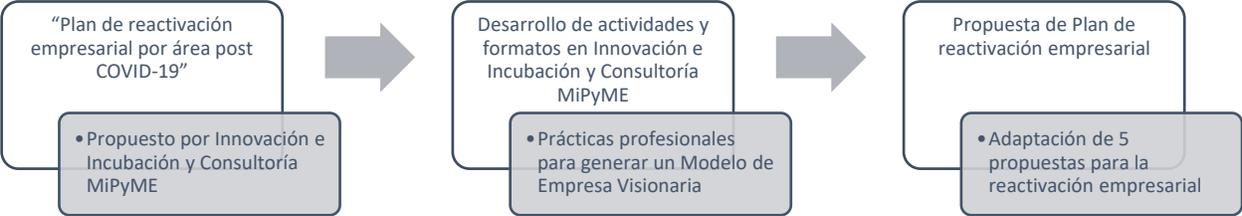


Diagrama 2. Etapas para elaborar el Plan de reactivación empresarial. Elaboración propia

3. Prácticas Profesionales

Las actividades que se realizaron a lo largo de seis meses durante la pandemia por COVID-19 se muestran a continuación a manera de cronogramas. Como se puede observar, se actualizaron y agregaron más actividades que las que contenían su plan propuesto, ya que fueron fundamentales para que *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* continuara operando o bien, que les ayudara a tener una visión general para la reactivación.

Por ejemplo, se añadieron propuestas de políticas operativas, actualización de formatos esenciales, propuestas de indicadores de desempeño y elaboración de material para las redes sociales, entre otras. Pues todos estos elementos servirán para elaborar un Modelo de empresa Visionaria que sirva como uno de los servicios de consultoría que la empresa ofrecerá.

La marca de la empresa que funcionó para el desarrollo de las actividades propuestas fue GCC consultores, que es una denominación de *Innovación e Incubación y Consultoría MiPyME*.

	Objetivos Específicos	Tareas Específicas	AGOSTO 2020				SEPTIEMBRE 2020				OCTUBRE 2020				NOVIEMBRE 2020				DICIEMBRE 2020				ENERO 2021			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
DIRECCIÓN	Plantear Políticas de Dirección	Revisión y actualización																								
		Elaborar FODA	Análisis PEST																							
	Investigación de la situación actual de las MIPYmes																									
	Modelos de Empresa Visionaria	Modelo Microempresa visionaria																								
		Modelo PYME Visionario																								
		Investigación para registro de modelos en el IMPI																								
		Definir indicadores para MIPYMES																								
	Elaborar Objetivos Generales	Objetivos de reajuste de actividades																								
		Objetivos por cada Área																								
		Definición de prioridades																								
		Plan de Reactivación																								
	Análisis y Descripción de puestos	Organigrama																								
		Asignación de responsabilidades																								
	Elaboración de formatos para el área	Revisión y Análisis																								

Diagrama 3. Cronograma de actividades del área de Dirección para Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME. Elaboración propia

	Objetivos Específicos	Tareas Específicas	AGOSTO 2020				SEPTIEMBRE 2020				OCTUBRE 2020				NOVIEMBRE 2020				DICIEMBRE 2020				ENERO 2021			
			Semana				Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
FINANZA	Elaborar el Estado de Resultados	Realizar los formatos Generales																								
		Obtener indicadores y conclusiones																								
	Elaborar el Flujo de Efectivo	Realizar los formatos Generales																								
		Obtener indicadores y conclusiones																								

1. FODA

La herramienta de FODA sirve para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Las fortalezas y debilidades las puede manejar y modificar la empresa, mientras que las oportunidades y amenazas no porque dependen del entorno.

Un diagnóstico realizado con esta herramienta ayuda a dar una imagen de la empresa acerca de cómo se reaccionó tras la llegada de la pandemia por COVID-19. Por ello es importante que sea realista y no sólo mencionen como les gustaría que fuera. Algunos ejemplos se muestran en el siguiente diagrama de FODA.

	Áreas de oportunidad		Ventajas competitivas	
	D	Debilidades	F	Fortalezas
Internas	1	No se cuenta con objetivos claros para las áreas de la empresa	1	Se cuenta con una reserva económica para riesgos
	2	No hay un plan de capacitación continuo	2	El personal conoce y ha usado medios digitales
	3	No hay registro de los procesos de la empresa	3	Se cuenta con equipos de trabajo para riesgos y emergencias
Externas	A	Amenazas	O	Oportunidades
	1	Confinamiento por la pandemia por Covid-19	1	Más acceso a medios digitales para la comunicación con empleados y clientes
	2	Surgimiento de otras enfermedades	2	Financiamientos otorgados por el gobierno para seguir operando
	3	Cierre de fronteras entre países para adquisición de productos y materias primas	3	Ajustar el Modelo de Negocios a las nuevas condiciones del mercado

Diagrama 9. Ejemplo de FODA como consecuencias a la pandemia por COVID-19. Elaboración propia

Con este análisis se podrán desarrollar estrategias que ayuden a la toma de decisiones para reactivar a la empresa una vez que concluya la pandemia por COVID-19.

2. Análisis y Descripción de Puestos

El ADP (análisis y descripción de puestos) es el registro de las funciones, actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos que conforman la empresa. Aunque en algunas ocasiones es lógico lo que cada integrante de la empresa debe realizar, es necesario que estén documentados y así se evite confusión de roles.

Con la llegada de la pandemia por COVID-19 se requirió modificar puestos, recortar personal y asignar mayores actividades de las que no se habían registrado, por esta razón, el ADP se deberá actualizar a las nuevas necesidades de la empresa.

Además, los ADP sirven para asignar a las personas en los puestos correctos, en el momento en que se requiera contrataciones nuevas, en el proceso de formación del personal, capacitación, etc. y es un punto de partida para evaluación del desempeño y para realizar las políticas de cada área. (Formato de ADP, ver **Anexo 3**)

3. Delegación de funciones primordiales

Durante la pandemia por COVID-19, la delegación de funciones primordiales se realizó para asignar las tareas más necesarias de la empresa para seguir operando. Es importante esta asignación para que todos actúen hacia la obtención de los objetivos esperados en la empresa, haya disciplina y se evite la confusión o desmotivación de los trabajadores. Todo esto procurando que no se ocasione mayor carga administrativa.

4. Objetivos por área

Antes de la llegada de la pandemia por COVID-19 las empresas tenían objetivos como: incremento de puntos de venta, sacar al mercado un nuevo producto, disminuir las mermas, etc. Sin embargo, con el inicio del confinamiento, los objetivos tuvieron que modificarse drásticamente a uno que fue general: mantener en funcionamiento a la empresa.

Se espera que la reformulación de objetivos sea de la forma SMART, por las siglas en inglés Specific (específico), Measurable (medible), Achievable (alcanzable), Realistic (realista), Timely (en tiempo). Esto con la finalidad de que puedan saber ¿qué quieren lograr?, ¿con cuánto?, ¿cómo?, ¿con qué? y ¿cuándo? se cumplirán.

5. Análisis de procedimientos

El análisis de procedimientos es la descripción de los pasos a seguir para la realización de los procesos de la empresa para posteriormente evaluar que sean eficientes, detectar cuellos de botella y analizar los tiempos. Con la llegada de la pandemia por COVID-19 se realizaron modificaciones en los procesos productivos y administrativos, por ejemplo, si las ventas se comenzaron a realizar en línea o se ha implementado el teletrabajo. La manera de mapear los procesos es mediante la realización de diagramas de procesos (Ejemplos de diagramas de procesos, **Anexo 5**)

6. Revisión de Políticas operativas

Las políticas son las reglas, lineamientos y directrices que son necesarios para la forma de llevar a cabo las actividades de la empresa. Son un control interno de la empresa y guían la obtención de las estrategias. Las políticas serán lo más claras posibles y deberán especificar quienes están involucrados, cómo deben realizarse dichas actividades, dónde aplican, por qué debe ser así (sanciones en caso de no cumplir), periodos de tiempo, montos monetarios considerados, etc. (Propuesta de estructura de políticas, **Anexo 6**)

Con un cambio en la manera de funcionar de la empresa o del modelo de negocio, se requieren nuevas reglas del juego para evitar que los empleados, proveedores o clientes encuentren ventaja de algo a lo que no se le ha anunciado un límite. Por ejemplo, en el caso de las ventas por redes sociales, se podría crear la siguiente política: No se realizará ningún envío del producto sin antes comprobar la veracidad del comprobante de pago.

7. Análisis y evaluación del personal

En cualquier momento es importante que la empresa conozca las inquietudes de los trabajadores para asegurar un ambiente sano de trabajo, sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19 es necesario poner atención a las principales preocupaciones que surgieron y lo que les distrae para ser productivos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) recomendó aumentar la atención en servicios de salud mental para las personas, pues la depresión y la ansiedad aumentaron durante el confinamiento obligatorio. La preocupación de perder el empleo, la pérdida de seres queridos y la probabilidad por enfermarse son algunos ejemplos, y esto repercute directamente en la eficiencia del trabajo. De esta manera, las empresas deberán ser más empáticas, flexibles y evitar la asignación excesiva de actividades que incrementen el estrés. (Evaluación del personal durante el confinamiento, **Anexo 9**)

8. Definición de perfiles por área

Los perfiles de puestos son los documentos que incluyen la descripción de las capacidades, aptitudes y conocimientos que deben tener las personas para ocupar un puesto de la empresa. También se incluyen los estudios, conocimientos técnicos, experiencia laboral, certificados, cursos, habilidades, idiomas, etc. que deben cumplir. (Formato de perfil de puestos, **Anexo 4**)

La actualización de los perfiles de puestos será necesaria para realizar los procesos de reclutamiento de personal después de la pandemia por COVID-19 (en caso de que se haya hecho recorte de personal o modificación de puestos) o cuando sean necesarios.

9. Definir si los servicios o productos son afines con los nuevos cambios

Con la llegada de la pandemia por COVID-19, algunos productos que no se buscaban con frecuencia pasaron a ser primordiales, tal es el caso de los cubrebocas, gel desinfectante de manos, caretas de protección, etc.

En el caso de los servicios que se ofrecían de manera personal, tuvieron que reinventarse para mantener comunicación con los clientes mediante video llamadas y conferencias en plataformas virtuales. Por estas razones, los productos y servicios se deben modificar de acuerdo con las nuevas necesidades de los clientes.

10. Plan de posicionamiento de marca

La publicidad mediante carteles o volantes de manera planeada fue una estrategia por años para muchos pequeños negocios, sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19 y tras la declaración del confinamiento, la presencia debía ser a través de medios para que el público pudiera seguir en contacto. De esta manera comenzó a crecer el uso de redes sociales y del internet.

La manera de documentar los objetivos, estudio de mercado, el presupuesto y el análisis de propuestas de acercamiento al público, es a través de un plan marketing. Sin embargo, las empresas se vieron obligadas a tener una reacción pronta con la finalidad de ubicarse en internet.

11. Detonación de venta por internet

La venta por internet se trata de ofrecer a los clientes los productos o servicios en una página web o a través del uso de las redes sociales.

Las principales ventajas de la venta por internet son que se puede actualizar rápidamente todo un catálogo de los productos y servicios, existen costos bajos ya que se ahorra lo que implica la infraestructura de un punto de venta, la audiencia puede ser nacional e internacional, la comunicación con los clientes es más fácil de mantener, las ventas se pueden realizar desde cualquier lugar y a cualquier hora. Esta modalidad se apoya por lo general de empresas de paquetería que realizan envíos nacionales o internacionales.

Su implementación cobro fuerza durante la pandemia por COVID-19 debido a que las empresas lo usaron como estrategia para continuar operaciones sin la necesidad de exponer a sus trabajadores y clientes.

12. Análisis de proveedores

El análisis de proveedores es la evaluación y comparación de las características deseables para satisfacer las necesidades de insumos y materiales de la empresa. Con el inicio de la pandemia por COVID-19 surge la necesidad de renegociar contratos que beneficien a ambas partes, por ejemplo, el aumento de líneas de crédito y promociones por temporada.

Es indispensable realizar un análisis de proveedores y conocer cuáles de ellos pueden cubrir los pedidos, cuáles requieren que se modifique el contrato o requirieron modificarse durante y después de la contingencia por COVID-19. Los principales 20 atributos que pueden ser empleados para describir a los proveedores son:

Tabla 4. Atributos para calificar a los proveedores.

Atributos para calificar a los proveedores
1. Calidad
2. Capacidad técnica y tecnológica usada
3. Posición y situación financiera
4. Instalaciones de producción y capacidad
5. Entrega
6. Flexibilidad y respuesta al cambio
7. Precio
8. Servicio postventa
9. Cantidad de negocios anteriores
10. Facilidad para establecer comunicación
11. Gestión y organización
12. Sistemas de comunicación
13. Ubicación geográfica
14. Cumplimiento de procedimientos y disciplinas
15. Acuerdos de reciprocidad
16. Garantías y políticas de reclamos
17. Cercanía de la relación comprador – vendedor
18. Reputación y posición en la industria
19. Actitud
20. Resolución de conflictos

Fuente: Resumen del cuadro "Atributos evaluados en proveedores" del documento "Selección de Proveedores basada en análisis dimensional". Obtenido de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712294>

13. Plan de financiamiento

Un plan de financiamiento es la manera de evaluar recursos de fuentes internas o externas a corto, mediano y largo plazo necesarios para un proyecto o meta a cumplir.

Con el inicio de la pandemia por COVID-19, las empresas tuvieron que evaluar la posibilidad de conseguir un préstamo o crédito para cubrir los pagos necesarios o bien, contaban con una reserva económica para hacer frente a algún riesgo que se llegara a presentar.

Muchos de los bancos ofrecen diferentes esquemas de préstamos y créditos (Créditos bancarios para PYMES, ver **Anexo 2**), pero que deben ser analizados con cuidado según los intereses, montos y requisitos que solicitan y no lleguen a afectar más la situación económica de la empresa.

También existen programas promovidos por el Gobierno de México con los cuales se puede obtener un crédito, apoyo económico o en especie, que buscan apoyar a las empresas para que hicieran frente las consecuencias de la emergencia sanitaria del COVID-19. (Programas de impulso económico en atención al COVID-19, **Anexo 1**)

4. Plan de reactivación empresarial

Cada empresa se adaptó a las condiciones que iban surgiendo tras la declaración de la pandemia por COVID-19, algunas tuvieron que cerrar sus instalaciones, mientras que otras que se consideraron como esenciales, tuvieron que adaptarse y pudieron seguir operando.

Por ejemplo, mientras que una tienda de ropa tuvo que cerrar sus sucursales, descansar a sus vendedores y trabajar a distancia con algunas funciones administrativas, una farmacia tuvo mayor demanda de medicamentos y no cerraron las sucursales, al contrario, tuvieron que contratar más personal y adecuar los espacios para evitar contagios.

Esto quiere decir que cada una hizo frente a la situación para pausar operaciones, readaptar su forma de trabajar o cerrar definitivamente.

Entonces, tenemos los siguientes tres escenarios que dan información de lo preparadas que están las empresas para hacer frente a los nuevos retos: antes de la pandemia por COVID-19, durante y después (periodo de reactivación).

El “antes” se podrá evaluar con la información, documentos y formatos que la empresa tenía antes de la llegada de la pandemia (ver **Tabla 2. Análisis de las actividades del Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19**). El “durante” se obtendrá del análisis de actividades que tuvieron que modificar para seguir operando (diagnóstico mediante el Modelo de Empresa Visionaria). La “reactivación” dependerá de la continuación de actividades que se modificaron durante la pandemia o si decidieron regresar a la manera de operar que venían realizando antes de la llegada del confinamiento.

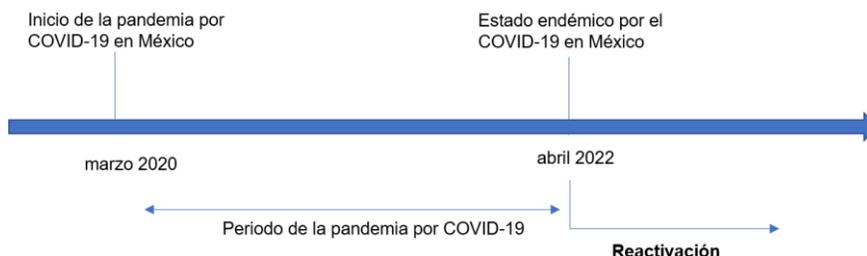


Diagrama 10. Línea del tiempo de las épocas críticas de la pandemia por COVID-19. Elaboración propia

La reactivación comienza aproximadamente en abril del 2022 ya que fue cuando Hugo López Gatell (Subsecretario de Prevención y Promoción de la Salud) anunció que se mantuvo una cantidad de casos mínima y por lo tanto se entró a un estado endémico. En esta fecha fue cuando el semáforo epidemiológico de COVID-19 dejaría de actualizarse. [El Economista, 28 abril 2022]

A partir de dicha fecha fue cuando las actividades fueron reactivándose, cumpliendo con las medidas sanitarias sugeridas por instituciones del Gobierno de México, como evitar la concurrencia de personas en espacios cerrados, uso de cubrebocas, limpieza de manos con gel desinfectante y otras.

Las actividades de adaptación, es decir, lo que hicieron las empresas durante la contingencia por COVID-19, darán una visión más amplia de lo que deberán realizar posterior a la pandemia y así lograr una eficiente reactivación.

Por ejemplo, si la empresa con la llegada de la pandemia por COVID-19 tuvo que detener operaciones y despedir a una parte de empleados, su reactivación será revisar si el lugar aún es adecuado para seguir operando, o si decide rentar en otro con mejores beneficios y, por lo tanto, deberá volver a contratar personal. En este caso, las principales actividades de reactivación serán ajustar los procesos productivos, selección de un espacio para la empresa y procesos de reclutamiento.

Esto quiere decir que existe una cantidad inmensa de posibilidades, pero que con ayuda de un buen diagnóstico se podrá hacer frente al nuevo escenario. Así, resulta indispensable conocer qué medidas se utilizaron para mitigar los efectos de la pandemia por COVID-19 y de ellos puedan tomar la decisión de mejorar algunas prácticas o regresar a la manera “normal” de operación. Aunque se espera que esta opción no sea el camino, ya que las condiciones en el mercado ya no son las mismas que las que había antes de la llegada de la pandemia.

También es importante que se identifiquen las problemáticas que tenían antes de la llegada de la pandemia por COVID-19, cómo repercutieron durante el confinamiento y si fueron efectivos en resolverlos o de lo contrario les generaron aún más problemas.



Diagrama 11. Relación de elementos que intervienen en la toma de decisiones para la reactivación empresarial. Elaboración propia

A continuación, se propone un Plan con 4 etapas de propuestas a realizar para la reactivación de la empresa, haciendo uso de las estrategias de las Empresas ante el Covid-19 según la revista GISST y el Plan propuesto por *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME*.

4.1 Etapa 1 del Plan de reactivación empresarial

Se necesita conocer las áreas de oportunidad que se tenían antes de la llegada de la pandemia por COVID-19. Por ejemplo, con el análisis FODA previo a la pandemia por COVID-19 podemos conocer si en el área de producción se tenían accidentes frecuentes, exceso de merma, pedidos con retraso, poca presencia de redes sociales, etc.

Para ello, se propone la realización de una encuesta donde ayude a la empresa a identificar qué elementos les podría ayudar a tomar las mejores decisiones. No son únicos ni suficientes, sin embargo, son un punto de partida para conocer la situación de la empresa antes de la llegada de la pandemia por COVID-19.

Tabla 5. Diagnóstico de actividades esenciales antes de la llegada de la pandemia por COVID-19.

Actividades esenciales antes de la llegada de la pandemia por COVID-19		¿Se contaba con ellos?		¿Se tenían documentados?		¿Se actualizaba constantemente?	
		Si	No	Si	No	Si	No
1	Reserva económica para riesgos						
2	FODA						
3	Análisis PEST						
4	Organigrama						
5	Funciograma						
6	Análisis y descripción de puestos						
7	Plan de crecimiento por etapas						
8	Inventario de recursos (personal, maquinaria, herramientas, etc.)						
9	Objetivos por áreas de la empresa						
10	Políticas operativas						
11	Indicadores de desempeño						
12	Plan de capacitación						
13	Evaluación del ambiente laboral						
14	Plan de incentivos						
15	Teletrabajo (Home Office)						
16	Plan de marketing						
17	Benchmarking						
18	Posicionamiento en redes sociales						
19	Ventas por internet						
20	Servicio postventa						
21	Uso de plataformas tecnológicas (Dropbox, Google Drive, Office Online, etc.)						
22	Comunicación por canales virtuales con empleados, proveedores y clientes						
23	Diagramas de procesos						
24	Manuales de operación						
25	Análisis de la capacidad instalada						
26	Evaluación de proveedores						
27	Encuestas de satisfacción de clientes						
28	Actividades de compromiso social						
29	Búsqueda de financiamientos						
30	Uso de presupuestos						

Fuente: Elaboración propia

Estos elementos no son únicos, pero se espera que las empresas los tengan realizados y documentados para revisiones y actualizaciones. Además, les ayudará a que estén mejor preparadas para tomar decisiones futuras y conozcan su capacidad de reacción ante la presencia de nuevos riesgos.

4.2 Etapa 2 del Plan de reactivación empresarial

Se necesita hacer un diagnóstico para conocer qué es lo que hicieron las empresas durante la contingencia, es decir, si despidieron gente, aumentaron la venta de un producto, lo modificaron, cerraron sucursales, etc. Para ello se ha realizado una lista con elementos de las

estrategias de las Empresas ante el Covid-19, según la revista GISST y otras más retomadas del Plan propuesto por *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME*.

Tabla 6. Diagnóstico de actividades de adaptación durante la pandemia por COVID-19.

Actividades de adaptación durante la pandemia por COVID-19		¿Fueron realizadas con la llegada de la pandemia por COVID-19?	
		Si	No
No.	Actividades		
1	Reducción de gastos y ajustar presupuestos		
2	Renegociación con proveedores		
3	Renegociación con clientes		
4	Redefinición de estrategias		
5	Uso de plataformas tecnológicas (Dropbox, Google Drive, Office Online, etc.)		
6	Estrategias de venta digitales		
7	Comunicación por canales virtuales con empleados, proveedores y clientes (Zoom, Skype, Google meet, etc.)		
8	Aumentar el uso de redes sociales		
9	Uso de financiamientos con bancos		
10	Home office (Trabajo en casa) para todos los empleados		
11	Trabajo híbrido		
12	Fomentar el trabajo en equipo		
13	Interés por la salud mental de los trabajadores		
14	Evaluación de escenarios (si se etendiera más la pandemia)		
15	Modificación de los procesos productivos		
16	Creación de nuevos productos		
17	Nuevas ofertas para los clientes		
18	Recorte de personal		
19	Modificación de salarios y horarios laborales		
20	Cierre de puntos de venta		

Fuente: Elaboración propia.

Con esto, las empresas podrán identificar qué es lo que realizaron para hacer frente a la pandemia por COVID-19. Se deberá evitar confundir con las actividades que se realizaban antes del confinamiento para identificar qué tan preparados se encontraban, si reaccionaron de la mejor manera y si la adaptación les ha ocasionado nuevos retos.

No se pretende que las empresas hayan optado por la realización de todas las actividades enlistadas, sin embargo, con esto podrán identificar si han notado beneficios con su implementación. Así, aquellas que les han traído mayores ventajas podrán adaptarse y mejorarse para el periodo de reactivación.

4.3 Etapa 3 del Plan de reactivación empresarial

De las 20 actividades de adaptación durante la pandemia por COVID-19, que se presentan en la etapa 2 del Plan de Reactivación (**Tabla 6**), se han clasificado en cinco grupos para dar propuestas de reactivación.

Tabla 7. Propuestas de estrategias para la reactivación empresarial.

PROPUESTA	1. Entender las necesidades de los clientes	2. Presupuesto de nuevo arranque	3. Buscar mayor presencia en internet y redes sociales	4. Asegurar la eficiencia del teletrabajo (Home Office)	5. Se sugiere que no continuen implementandolo
Actividades de adaptación durante la pandemia por Covid-19	<ul style="list-style-type: none"> * Renegociación con clientes * Nuevas ofertas para los clientes * Modificación de los procesos productivos * Creación de nuevos productos * Renegociación con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> * Reducción de gastos y ajustar presupuestos * Redefinición de estrategias * Uso de financiamientos con bancos o del gobierno * Evaluación de escenarios (si se etendiera más la pandemia) 	<ul style="list-style-type: none"> * Estrategias de venta digitales * Aumentar el uso de redes sociales 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicación por canales virtuales con empleados, proveedores y clientes (Zoom, Skype, Google meet, etc.) * Home office (Trabajo en casa) para todos los empleados * Uso de plataformas tecnológicas (Dropbox, Google Drive, Office Online, etc.) * Trabajo híbrido * Fomentar el trabajo en equipo * Interés por la salud mental de los trabajadores * Modificación de 	<ul style="list-style-type: none"> * Recorte de personal * Cierre de puntos de venta

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describen en qué consisten cada propuesta que ayudará a la reactivación después del confinamiento por COVID-19.

4.3.1 Propuesta 1: Entender las necesidades de los clientes

La llegada de la pandemia por COVID-19 no solo impactó al comportamiento de las empresas, sino que también provocó cambios en el comportamiento de la sociedad que los hizo adoptar nuevos hábitos de consumo. Por lo tanto, resulta importante que los modelos de negocios de las empresas se comiencen a adaptar según las nuevas conductas de los clientes para satisfacer sus demandas.

Con esto, es claro que la manera cómo compraban y la frecuencia de consumo, es distinta a como lo hacían antes de la pandemia por COVID-19, durante y después.

El INEGI ha determinado 5 tendencias de comportamiento a raíz del confinamiento por el COVID-19¹ de las cuales se agregan otras prácticas que se enuncian a continuación.

- 1) Adiós al efectivo. El temor que se ocasionó al tocar y pasar monedas y billetes de mano en mano con la posibilidad de contraer COVID-19, ocasionó que se prefiriera la forma de pago mediante transferencias, pagos digitales y sin contacto. Con el fin del confinamiento habrá que observar qué modalidad prefieren los clientes y crear las políticas correspondientes para su buena práctica.

¹ Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). *Actitudes de las personas consumidoras tras el COVID-19*. Recuperado de: <https://extranet.inegi.org.mx/covid-19/actitudes-del-consumidor-tras-el-covid-19/>

- 2) Incremento en el uso de dispositivos móviles. El uso de celulares, tabletas y computadoras ha sido para actividades desde entretenimiento hasta la búsqueda de productos para realizar compras en línea. Para esta forma de consumo, juegan un papel importante las redes sociales, la opinión de los *influencers* y de personas que comparten su experiencia de los productos y servicios.

Otros ejemplos de compras en línea son los siguientes:

- a. Compra de alimentos (o surtir la despensa) en *apps* o en sitios web. Además de obtener la opción de pago en línea y recibir los productos en la puerta del cliente.
 - b. Compra en plataformas (Marketplace), por ejemplo, en Amazon o Mercado Libre donde se ofrecen diversas opciones al cliente, con garantía de entrega en 24 horas. Esto ha ocasionado que el público se acostumbre a tener lo que desea de manera inmediata.
Por otro lado, un estudio de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), indican que 53% de las empresas encuestadas online a emprendedores señalan que sus ventas en línea aumentaron a partir de las medidas de confinamiento por el COVID-19. En este estudio también indican que los principales canales para concretar ventas fueron a través de Facebook, WhatsApp personal y el sitio web/tienda online propia. Además, los clientes expresan sus dudas preferentemente por estos mismos medios, así como por e-mail.
- 3) Búsqueda de alimentos saludables. Con la llegada de esta enfermedad se comenzó a poner más atención en el contenido de los productos y se busca el consumo de productos naturales, orgánicos y locales.
 - 4) Entretenimiento en línea. Con el confinamiento implementado durante la pandemia por COVID-19 se buscaron opciones para la distracción y esparcimiento, por ejemplo, juegos en línea o uso de plataformas de *streaming*. Esta es una ventaja para marketing porque algunas de las versiones gratuitas contienen comerciales cortos que dan al público conocimiento de algún servicio o producto.
 - 5) Consumo de productos locales. Esto se generalizó por la necesidad de conseguir los productos indispensables sin la necesidad de recorrer grandes distancias y exponerse a ser contagiados, y como apoyo para evitar que los negocios locales se vayan a la quiebra. Esto quiere decir que el público busca apoyar a las pequeñas empresas, sin embargo, esperan que también sean escuchadas sus necesidades y deseos.

Las nuevas necesidades de los clientes servirán para determinar el nuevo rumbo de la empresa y a su vez tendrán que adaptar políticas para el control de buenas prácticas, nuevos establecimientos si fuera necesario, promociones o nuevas maneras de acercamiento para hacer llegar los productos y servicios de los clientes.

4.3.2 Propuesta 2: Presupuesto de nuevo arranque

El presupuesto es el plan en el que se estiman los resultados a obtener en un periodo determinado y sirve para conocer cuánto dinero y recursos se necesitan para alcanzar un objetivo.

Después del confinamiento por el COVID-19, y con la finalidad de reactivar operaciones, se requiere analizar cuáles serán los proyectos a los que se espera destinar recursos (tiempo, dinero y esfuerzo). Por ejemplo, la creación de un presupuesto para mejorar las ventas en línea de la página web de la empresa, o la asignación de recursos para que un 50% de personal continúe labores mediante home office.

Todo dependerá del camino al que la empresa decida retomar o mejorar, las condiciones después del confinamiento por COVID-19 y las proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo.

Para el 2022, el Banco Interamericano de Desarrollo afirma que las pequeñas empresas siguen enfrentándose a más problemas financieros y son más propensas a retrasarse en los pagos de la deuda, por lo que una parte importante cierra².

El INEGI reportó que, de octubre de 2020 a julio del 2021, cerca de 1.6 millones de negocios cerraron por la emergencia sanitaria de COVID-19³.

Por ello se dan 5 propuestas de reactivación empresarial que sirvan de guía para la toma de decisiones y evitar la quiebra de más empresas, aunque es claro que no existe fórmula mágica para asegurar su permanencia en el mercado.

4.3.3 Propuesta 3: Buscar mayor presencia en internet y redes sociales

El confinamiento por la pandemia de COVID-19 ocasionó que las personas intensificaran el uso de medios digitales para aprendizaje, entretenimiento, comunicación y consumo. Aquellas empresas que nunca había usado el marketing digital se vieron beneficiadas para sobrevivir a los efectos del confinamiento, además de que los hizo más globales.

Según el estudio Digital 2023 elaborado por We are Social y Meltwater, indican que, en el año 2022 en México, 73.4% de la población accede a las redes sociales. Las plataformas favoritas son Facebook, Whatsapp, TikTok, Instagram y Twitter.

Las principales razones para el uso de las redes sociales son: mantenerse en contacto con amigos y familiares (60%), leer noticias (45.6%), disfrutar el tiempo libre (42.2%), encontrar nuevos contenidos (41.5%), y buscar productos para comprar (32.7%).⁴

² Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2022, agosto 3). *Tras sobrevivir la pandemia, las empresas de América Latina y el Caribe necesitan ayuda*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/noticias/tras-sobrevivir-la-pandemia-las-empresas-de-america-latina-y-el-caribe-necesitan-ayuda-0>

³ Forbes. (2021). *Cerca de 1.6 millones de negocios cerraron en México por la pandemia: INEGI*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/cerca-de-1-6-millones-de-negocios-cerraron-en-mexico-por-la-pandemia-inegi/>

Es común que los usuarios busquen en medios digitales información de servicios y productos de las empresas para que les genere más confianza. O también basan el consumo con respecto a la opinión de *influencers* de las redes sociales.

Por otro lado, algunas empresas se han apoyado de la realización de contenido con respecto a videos, personajes y sonidos tendencia en las redes sociales y se ha aprovechado de eso para llamar la atención de su público.

El plan marketing a desarrollar dependerá del giro de cada empresa, por ejemplo, los restaurantes implementaron las ventas a través de *apps* de envío de comida a domicilio ya que las personas se han acostumbrado a esta práctica a pesar de que ya pueden salir a comprarla directamente en los establecimientos. El plan marketing deberá ir enfocado en:

- Social media para captación en las redes sociales
- Uso de Google Ads para publicidad y anuncios enfocados
- Videos cortos informativos para atraer la atención

Sin embargo, es importante que la información que se busque crear, publicar y compartir esté dirigida correctamente y sea adecuada a la cultura e intereses del público ya que un mal plan marketing podría ocasionar una mala reputación que lejos de atraer clientes, los estén alejando.

Es posible que las empresas decidan desarrollar su propio contenido para las redes sociales ya que cuentan con esta área en la empresa o bien, optarán por la contratación de una empresa externa ya que cuentan con un presupuesto destinado. En caso de elegir esta segunda opción, se propone una manera de como evaluar agencias de publicidad para la selección de la más conveniente. El método utilizado es sencillo y consta de una adaptación de factores ponderados.

La propuesta surge con la necesidad de obtener propuestas de agencias de publicidad para *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* durante las prácticas profesionales. Después de haber tenido juntas de las propuestas de algunas agencias de publicidad encontradas en internet, se realizó una lista de factores que la mayoría mencionó durante sus presentaciones. Se ponderó cada factor de la siguiente manera (esta se podrá modificar según los criterios que cada empresa requiera).

Tabla 8. Factores para la evaluación de agencias de publicidad

Factores	Peso sobre 100
Ofrecen servicios de Redes Sociales	18
Ofrecen servicios de Página Web (blog)	18
Costo de la Página Web	13
Costo de la campaña en redes sociales	13
Se ha marcado una estrategia	12
Años de experiencia	8
Ofrecen servicios de asesoría y capacitación	8
Ofrecen servicios de Google Ads	5
Ofrecen otros servicios	5
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia

⁴ *Uso de redes sociales en México: 94 millones acceden al social media, la mayoría a Facebook (2023)*. Marketing4Ecommerce.mx. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.mx/uso-de-redes-sociales-en-mexico/>

Como se puede observar, se les ha asignado un peso mayor a los servicios de página web y de redes sociales, seguido del precio, la estrategia, etc. Después, a cada factor se le asignó una escala la cual servirá para evaluar a cada una de las agencias.

Tabla 9. Escala de factores para la evaluación de agencias de publicidad

Factores	Escala	Descripción
Se ha marcado una estrategia	5	La cotización está acorde a la estrategia
	3	No se entiende bien la estrategia
	1	No hay estrategia
Años de Experiencia	5	Tienen más de 10 años de experiencia
	3	Tienen menos de 10 años de experiencia
	1	No dan a conocer los años de experiencia
Ofrecen servicios de Página Web (blog)	5	Se propone realización de la página web, incluye la mayoría de los elementos similares a la actual y contenido en el blog y tendremos el poder de ella
	3	Se propone realización de la página web, pero no incluye contenido en el blog
	1	No proponen servicios de página web o se mencionan los servicios sin precio
Costo de la Página Web	5	Precios entre \$10,000 y \$29,999
	3	Precios superiores a \$30,000
	1	Precios menores a \$10,000 o sin cotización, resultados en poco tiempo y sin inversión en análisis
Ofrecen servicios de Redes Sociales	5	Se propone contenido estudiado y objetivo en más de dos redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, etc.), elaboración de fan page y herramientas como contestar mensajes y otros.
	3	Se propone únicamente contenido en las redes sociales existentes, elaboración de fan page y algunas herramientas
	1	Se propone la realización de contenido sin metas fijas o no se propone este servicio
Costo de la campaña en redes sociales	5	Costos entre 10 y 20 mil pesos mensuales
	3	Costos superiores de 20 mil pesos mensuales
	1	Costos menores a 10 mil mensuales o no se especifica en la cotización
Ofrecen servicios de Google Ads	5	Se tiene una estrategia para la realización de esta campaña, se incluye en el precio de las redes sociales
	3	Se incluye Google Ads como un servicio extra pero su precio no es justo o no se especifica
	1	No se incluye Google Ads
Ofrecen servicios de asesoría y capacitación	5	Se menciona claramente que se ofrece asesoría o capacitación durante el proceso de la campaña
	3	Se menciona parcialmente que se ofrece asesoría o capacitación durante el proceso de la campaña
	1	No se menciona el acompañamiento
Ofrecen otros servicios	5	Podemos analizar la posibilidad de emplear otro de sus servicios en un futuro porque proponen 2 o 3 (o más) formas para la campaña que no se solicitaron, pero creen relevante para nosotros
	3	Se da una forma diferente para emplear en el futuro
	1	No se propone otro servicio aparte de los mencionados durante las llamadas

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla en las columnas “C” (calificación) se colocará la escala que obtiene cada agencia de cada factor establecido según la evaluación que se decida asignar. Por ejemplo, si la agencia 1 en el factor de “Años de experiencia” cuentan con más de 10 años de experiencia, corresponde una calificación por la escala de 5.

En las columnas “P” (puntuación) se asignará la multiplicación del peso de cada factor por la escala asignada. Siguiendo con el ejemplo anterior, para la agencia 1 en la columna P se obtiene el producto de ocho por cinco, es decir, 40.

Finalmente se obtiene la suma de las columnas P para cada agencia que servirá para comparar los resultados obtenidos. Se espera que la decisión sea tomada sobre las tres agencias que hayan obtenido una mayor puntuación.

Tabla 10. Cálculos para la evaluación de agencias de publicidad.

Factor	Peso	Agencia 1		Agencia 2		Agencia 3		...		Agencia n	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Se ha marcado una estrategia	12										
Años de experiencia	8	5	40								
Ofrecen servicios de Página Web (blog)	18										
Costo de la Página Web	13										
Ofrecen servicios de Redes Sociales	18										
Costo de la campaña en redes sociales	13										
Ofrecen servicios de Google Ads	5										
Ofrecen servicios de asesoría y capacitación	8										
Ofrecen otros servicios	5										
TOTAL	100		40								

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Propuesta 4: Asegurar la eficiencia del teletrabajo (Home Office)

El recurso humano es esencial en la empresa, por lo tanto, se deben identificar las mejores condiciones para ellos. Durante la pandemia creció el estrés y ansiedad por perder el empleo, sumando el miedo y preocupación por enfermarse o que les pasara a sus familiares. Después de eso, se deberá ser más empático a las condiciones que alteran la productividad de los trabajadores y prestar atención a su salud mental. Para ello será fundamental la realización de planes de incentivos que motiven a sus colaboradores y se logren los resultados esperados.

Por otro lado, el teletrabajo o Home Office cobro fuerza para continuar trabajando en casa durante el confinamiento y se recomienda seguir con esta modalidad considerando un porcentaje de empleados o crear un ambiente híbrido, siempre y cuando las actividades de la empresa lo permitan.

Según datos de un estudio realizado por Adobe Forrester, el 67% de la fuerza laboral en el mundo convirtió al home office en una modalidad de trabajo. Page Group indicó que el 96% de empresas latinoamericanas lo implementaron como una forma de proteger a la sociedad sin paralizar por completo a la economía durante el COVID-19. Además, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) reafirma que el Home Office no culminará con el cese de la

pandemia, pues formará parte de la nueva normalidad en el futuro con ayuda de la digitalización y los recursos de la nube.⁵

Según datos del INEGI, de los establecimientos micro, el 19.8% cuentan con equipo de cómputo y 17.2% usaron internet para desarrollar sus actividades durante la pandemia por COVID-19; de los negocios pequeños, 84.6% contaron con equipo de cómputo y 81.2% usaron internet; y en los negocios medianos, 95.6% contaron con equipo de cómputo y 91.9% hicieron uso de internet. (INEGI 2019). Por lo tanto, se espera que la modalidad de Home Office tenga mayor fuerza en PYMES.

Otro estudio publicado por El economista indica que a nivel nacional (para el 2021) el porcentaje del empleo bajo la modalidad del teletrabajo fue de 10.6%.⁶ Sin embargo, se espera que poco a poco se implemente con mayor fuerza para disminuir otros problemas como, contaminación por transporte, saturación del transporte público y todos los efectos estresantes que ocasionan en los trabajadores.

Tabla 11. Ventajas y desventajas del Home Office.

Ventajas para los trabajadores	Desventaja para los trabajadores
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor balance con su vida personal 2. Evita el tiempo de traslado al lugar de trabajo 3. Flexibilidad de horarios para realizar actividades personales 4. Ahorro de dinero por transporte y comidas 5. Reducción de estrés 6. Pasar más tiempo con la familia 7. Posibilidad de realizar más actividades recreativas 8. Trabajar desde cualquier lugar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se elimina el ambiente laboral 2. No todos cuentan con un espacio adecuado para trabajar 3. Distractores 4. No fijar un horario de término del trabajo 5. Exigen el gasto de electricidad e internet
Ventajas para las empresas	Desventajas para la empresa
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceleración de la digitalización empresarial 2. Reducción del absentismo laboral 3. Reducción de conflictos laborales 4. Permite integrar a personas con discapacidad 5. Mayor uso de la TIC's 6. Trabajo por resultados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad para controlar al trabajador 2. Dificulta el trabajo en equipo 3. Dificultad para controlar la confidencialidad

Fuente: elaboración propia con información obtenida en la web.

Uno de los temas primordiales a la implementación del Home Office, es establecer los elementos adecuados para que el trabajo sea eficiente. El área de estudio que ayuda a analizar las condiciones del trabajador en el ambiente de trabajo para garantizar el bienestar y mejorar la productividad, es la ergonomía.

En México en enero del 2020 entró en vigor la reforma al artículo 311 de la Ley Federal del trabajo que regula el teletrabajo (Home Office). En ella se enuncian las nuevas obligaciones

⁵ Forbes. (2021). *Home Office: el 67% de las empresas adoptó tecnología para el teletrabajo*. Recuperado de: <https://forbes.co/2021/07/04/capital-humano/home-office-el-67-de-las-empresas-adopto-tecnologia-para-el-teletrabajo>

⁶ Morales Fredes, Felipe. (2021). *Home Office a la mexicana, opción sólo para 10.6% de los empleos*. El Economista. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Home-office-a-la-mexicana-opcion-solo-para-10.6-de-los-empleos-20211027-0173.html>

para las empresas, por ejemplo, se incluyen las de proporcionar los equipos necesarios de trabajo, su obligación para asumir los costos del pago de servicios y promover el equilibrio de la relación laboral con su vida personal de los empleados.

En una tesis de la Universidad Autónoma de Nuevo León⁷, que habla sobre la ergonomía del Home Office, menciona el concepto de confort funcional y determina las siguientes dimensiones que impactan directamente al desempeño de las actividades de los trabajadores:

- Confort térmico, ventilación y calidad de aire
- Iluminación y el entorno de iluminación
- Ventanas e iluminación natural
- Confort acústico y gestión del ruido
- Acceso a espacios colaborativos y compartidos
- Limpieza y mantenimiento
- Seguridad y protección

Además, menciona que son los trabajadores quienes evalúan su confort y contribuyen a mejorar su entorno laboral. Para ello se propone una pequeña encuesta que es una adaptación a la encuesta BIU retomada de <https://www.jacquelinevischerbiu.com/cservices>

Con esta encuesta los empleadores podrán determinar las condiciones de trabajo por Home Office de los trabajadores y así, den recomendaciones generales para que adapten sus lugares de trabajo además de proveer en medida de lo posible las herramientas de trabajo.

⁷ Yáñez Megchun, Karla Kristell (2022, mayo). *Confort funcional en la modalidad Home Office. Una aproximación a la ergonomía prospectiva*. Tesis para el grado de Maestría en Ciencias con orientación en la gestión e innovación del diseño. Director de tesis Dra. Marta Nydia Molina González. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Arquitectura. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/23544/1/1080104547.pdf>

Encuesta para conocer el entorno laboral por Home Office

Instrucciones: Marque la opción o el número que más se adecua a las condiciones de Home Office.

1. Tipo de lugar de trabajo donde realiza Home Office

- a. Espacio privado usado exclusivamente para trabajar
- b. Espacio compartido (sala, dormitorio, etc.)
- c. Cambia constantemente el lugar de trabajo

2. Según su experiencia general de trabajo por Home Office, marque una respuesta a cada una de las características

a. Temperatura del espacio

1	2	3	4	5
Incómodo			Cómodo	

b. Cambios de temperatura

1	2	3	4	5
Demasiado frecuente			Temperatura constante	

c. Ventilación por ventanas

1	2	3	4	5
Incómodo			Cómodo	

d. Uso de ventilador o termostato

1	2	3	4	5
Demasiado frecuente			Poco frecuente	

e. Olores

1	2	3	4	5
Desagradables			Sin olores	

f. Iluminación

1	2	3	4	5
Inadecuada			Adecuada	

g. Comodidad de la silla

1	2	3	4	5
Incómodo			Cómodo	

h. Distracciones por ruido

1	2	3	4	5
Muy distractor			Cómodo	

i. Deslumbramiento de las ventanas

1	2	3	4	5
Incómodo			Sin deslumbramiento	

j. Limpieza e higiene

1	2	3	4	5
Inadecuado			Adecuado	

3. En general, ¿Diría que su espacio de trabajo actual favorece a realizar su trabajo o lo dificulta?

1	2	3	4	5
Hace el trabajo más difícil			Facilita el trabajo	

4. ¿Qué recomienda modificar para mejorar su entorno de trabajo?

5. ¿Cuál considera que es la mejor forma de trabajo para usted?

- a. Trabajo presencial
- b. Trabajo por Home Office
- c. Trabajo Híbrido

Muchas gracias por su participación

Las herramientas de trabajo son indispensables para la realización de Home Office ya que se trata de trasladar la oficina a un espacio del hogar. Las principales herramientas son: silla, escritorio, monitor, teclado y mouse. En la siguiente tabla se observan algunas recomendaciones para el uso de cada uno de estos elementos en el Home Office.

Tabla 12. Requisitos ergonómicos de las herramientas de trabajo para realizar Home Office.

Elemento	Requisitos ergonómicos
Silla	Con respaldo y descansa brazos para que los codos, brazos y espalda tengan soporte y se mantengan en un ángulo de 90°.
	El asiento debe permitir que el flujo de sangre que circule por las extremidades inferiores sea adecuado.
	La superficie del asiento debe disponer de un nivel suficiente de fricción para evitar un deslizamiento sobre la misma.
	Con altura regulable para permitir que la persona mantenga sus pies apoyados sobre el suelo.
	Lo ideal es que conste con 5 patas con ruedas que le permita tener estabilidad, ser desplazable, girar para poder moverse y tener facilidad de alcanzar objetos que necesite sin necesidad de esfuerzos.
	Es aconsejable que presente un apoyacabeza con altura regulable.
Escritorio	La mesa debe tener una altura de 60 a 75 cm aproximadamente, aunque dependerá de la altura de la silla y altura del trabajador.
	Debe existir un espacio para permitir la movilidad de las piernas.
	La superficie de la mesa debe ser suficiente para poder colocar los distintos elementos de trabajo que sean de rápido acceso y sin esfuerzo.
	La profundidad del tablero de la mesa debe ser apto para poder colocar la computadora. Siendo aconsejable una superficie mínima de 1.20 de largo X 95 cm de ancho, y regulable en cuanto a la altura.
	Escritorios regulables de altura para permitir el trabajo de pie.
Monitor o pantalla	La zona de visión se comprende entre la línea de visión horizontal (ángulo 0°) y un ángulo de 30°.
	La distancia del monitor no debe ser superior a 90 cm ni inferior a 40 cm.
	Las pantallas que puedan sufrir reflejos deben colocarse vertical o ligeramente inclinadas hacia adelante.
Teclado	Se sugiere el uso de un teclado ergonómico. Estos tipos de teclados presentan un costo más elevado que los tradicionales, se pueden encontrar de tres tipos: de una sola pieza, parcialmente divididos y de dos piezas separadas (divididos) permitiendo al usuario adaptarlo a la posición que desea.
Mouse	Se recomienda el uso de un mouse ergonómico que se adapta a la curva de la mano, pudiéndose utilizar alfombrillas que faciliten el movimiento. Formando un ángulo de 90° o más con el antebrazo.

Fuente: Trabajo Home Office: "Medidas ergonómicas e intervenciones en tiempos de pandemia". Tesina de la Universidad del Gran Rosario. Obtenido de: rid.ugr.edu.arx

4.3.5 Propuesta 5: Se sugiere que no continúen implementando

Entre las actividades que realizaron las empresas durante la pandemia por COVID-19, se sugiere que no se continúe implementando el recorte de personal y el cierre de puntos de venta.

El recorte de personal o descanso obligatorio ayudó a las empresas durante la pandemia a hacer frente al pago de nómina, sin embargo, esto generó que la función de dos o tres empleados lo desempeñara uno. Además, si continua una rotación alta de personal, esto conlleva mayores gastos de contratación y capacitación.

El cierre de puntos de venta que se dio para no endeudarse con el pago de renta deberá evaluarse en caso de que no se tenga beneficio por locación o si cambió el giro de la empresa.

Por otro lado, y dando continuación a otras prácticas que no deberían seguir implementando, se encuentran las actitudes y conductas que no es conveniente que tengan principalmente los empleadores, ya que no les permite ser flexibles a las nuevas condiciones del mercado.

El logro de todas las actividades propuestas anteriormente dependerá de la actitud que tomen los altos rangos para la toma de decisiones. Es decir, son ellos quienes deben motivar y liderar a sus trabajadores para reactivar operaciones de la manera óptima.

En algunas ocasiones los jefes son conservadores y no tienen la capacidad de adaptarse y prefieren regresar a operar cómo antes lo hacían porque “así les funcionaba”. Sin embargo, tarde o temprano tendrán que adaptarse a los nuevos requerimientos del mercado porque son los clientes quienes establecen nuevas prácticas de consumo.

Aquí algunas características que son amenazas para el futuro de las empresas:

- Ego: “Nadie puede ser mejor que yo”
- Se consideran los compadrazgos para los puestos altos
- No hay motivación para los trabajadores
- Se amenaza a los empleados con despidos o descuentos en la nómina
- No hay seguimiento a los proyectos
- No hay participación en equipo
- Horarios laborales excesivos
- Fugas de dinero inexplicables
- Confusión de socio/ director/ empleado

En cambio, las competencias a las que deberán enfocarse en adquirir son:

- Comunicación efectiva
- Inteligencia emocional
- Pensamiento crítico y analítico
- Resolución de conflictos
- Creatividad
- Ver a los trabajadores como personas
- Liderazgo
- Empatía
- Habilidades digitales
- Resiliencia

4.4 Etapa 4 del Plan de reactivación empresarial

Una vez que se analizaron las características antes, durante y después de la pandemia por COVID-19 y se hayan establecido los proyectos de reactivación, estos se deberán controlar y evaluar para realizar los ajustes que sean necesarios.

Entre las herramientas de control más comunes serán la realización de políticas, asignación de indicadores de desempeño y la gestión de riesgos empresariales.

La pandemia por COVID-19 trajo muchos retos, pero sin duda resultó ser el promotor de cambios que impulsó la digitalización, el marketing en línea, el uso de redes sociales y de adoptar nuevas formas de trabajo y de vivir.

Es claro que seguirá habiendo amenazas que afectarán las operaciones de la empresa, por ejemplo, los sismos, la llegada de otra enfermedad, climas extremos, caída de internet, escases de materias primas, guerra entre países, etc. Pero reconocer que es posible que ocurran y prepararse ante la materialización de las amenazas hará que las consecuencias no afecten drásticamente a las operaciones de las empresas.

Existen modelos robustos y certificaciones (por ejemplo la ISO 31000) para gestionar los riesgos, sin embargo, para las MIPYMES, tener un plan de actuación las preparará para hacer frente a las situaciones de riesgo. Podrían comenzar con tener respuesta a las preguntas: ¿Qué pasaría si ocurre?, ¿Cómo nos puede afectar? Y ¿Qué podemos hacer ante la llegada de dichos eventos?

La gestión de riesgos empresariales sirve para identificar los riesgos actuales y emergentes para prevenir las acciones y decisiones a tomar durante y después de una amenaza. En un artículo publicado por Deloitte sobre las 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia, realizaron una encuesta sobre Gestión de Riesgos Empresariales, el 76% de empresas podrían responder eficazmente a una emergencia, sólo 49% han elaborado manuales, y el 32% han realizado ejercicios de simulación para diferentes escenarios.⁸

⁸ Deloitte. (s.f.). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

5. Resultados

Con las Prácticas Profesionales realizadas en *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* se logró identificar las bases necesarias para proponer acciones de reactivación empresarial por la pandemia de COVID-19.

Las actividades contenidas en el *Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19* se desarrollaron en la misma empresa bajo la denominación de GCC Consultores, y de manera paralela se fueron elaborando formatos modelo que servirán para los servicios de consultoría que ofrecen.

Se realizaron dos Modelos de Empresa Visionaria, uno para microempresas y el otro para pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, ya que ambos contienen elementos semejantes y la diferencia depende de la cantidad de información que logren documentar las empresas, se fusionaron para ser sólo un Modelo de Empresa Visionaria que contiene 13 elementos. El enfoque que se le dio fue sobre la situación de las empresas durante la pandemia por COVID-19, ya que como su nombre lo indica, dará una visión de cómo se encuentra la empresa y así se tomen las decisiones de reactivación.

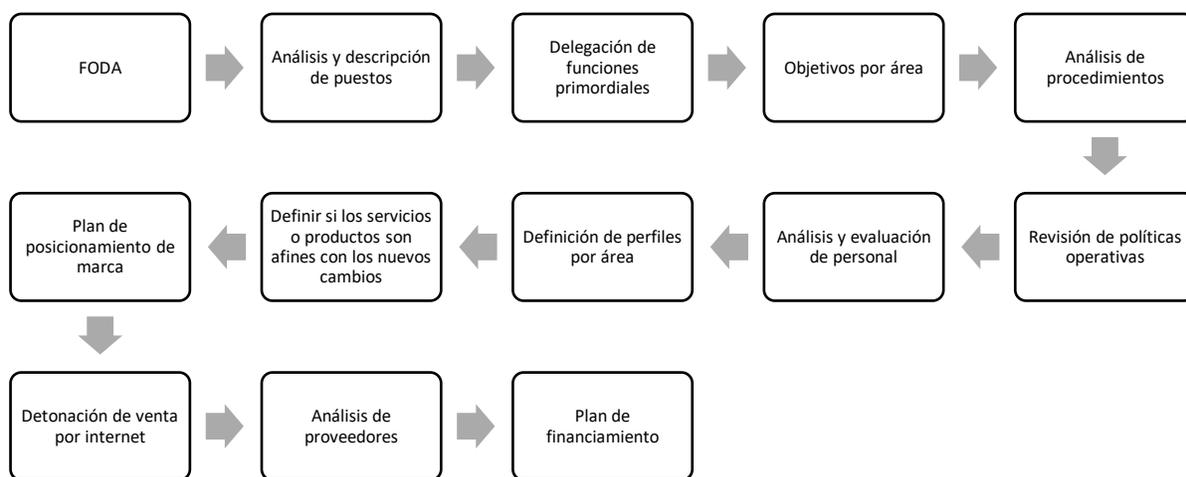


Diagrama 12. Elementos del Modelo de Empresa Visionaria. Fuente: Elaboración propia

Este modelo servirá como uno de los servicios que ofrece *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* sumado a una consultoría, por lo que podrá adaptarse a las necesidades que se requieran.

Se adaptó un Modelo de Empresa Visionaria para la microempresa *GCC Consultores*, añadiendo algunas actividades más. Los elementos que se incluyeron fueron los siguientes:

1. Estructura organizacional (puestos de cada departamento y principales funciones)
2. Organigrama
3. Estructura funcional (funcionograma)
4. Estructuración de políticas las políticas corporativas (principales condiciones de las áreas de la empresa)
5. Políticas operativas de dirección

6. Políticas operativas de administración
7. Políticas operativas de recursos humanos
8. Políticas operativas de finanzas
9. Políticas operativas de operaciones
10. Políticas operativas de marketing
11. Modelo de negocios
12. Plan marketing
13. Descripción de las funciones generales de cada departamento
14. Flujo de efectivo de año 2020 e inicio del 2021
15. Estado de resultados comparativo a julio del 2020 y proyección a diciembre del 2020
16. Perfil del director general
17. Modelo de reactivación por el COVID-19 (“Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19”)
18. Listado de programas de impulso económico en atención al Covid-19

Además, en los cronogramas (capítulo 3) se logra ver que las actividades del plan propuesto por *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* no fueron suficientes y se tuvieron que realizar otras con la finalidad de tener más herramientas para la toma de decisiones una vez que terminara la pandemia por COVID-19. Un ejemplo de ello fue la realización de búsqueda de agencias de publicidad para implementar estrategias de redes sociales y mejoras en la página web. Con ello se generó una herramienta para la evaluación de agencias de publicidad mediante factores ponderados y se presentó como propuesta del Plan de Reactivación Empresarial en el capítulo 4.3.3

Después, se analizó el Plan propuesto por *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* y debido a que en su mayoría se enfocaba en actividades de antes y durante la pandemia, se adecuó un Plan de cuatro etapas para la reactivación en el cual se incluyeron 5 propuestas como consecuencia a las actividades que realizaron las empresas durante la contingencia.

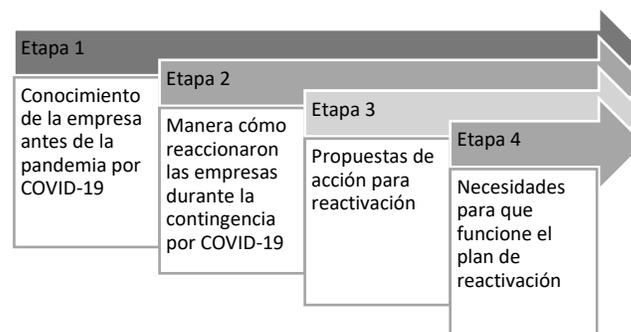


Diagrama 13. Etapas del Plan de Reactivación Empresarial. Fuente: Elaboración propia

6. Resultados en Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME

Para *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* se trabajó la empresa *GCC Consultores* y además de desarrollar el Modelo de Empresa Visionaria, se desarrollaron más propuestas. Debido a que las actividades realizadas contienen información de la empresa y no son el objetivo principal, no se muestran en el presente trabajo, sin embargo, es pertinente su mención como resultado de las Prácticas Profesionales.

- Administración
 - Plan A de crecimiento (cronograma dado por la empresa) en el cual se propone desarrollar actividades encaminadas a tres áreas de la empresa: cobranza extrajudicial, área legal e ingeniería industrial. Con el uso de la metodología DMAIC (por sus siglas en inglés, definir, medir, analizar, mejorar y controlar).
 - Actualización de formatos de Hojas de Control, necesarios para llevar un orden de las actividades que deben realizar cada departamento de la organización. Aunque algunos fueron dados por la empresa, tuve la oportunidad de hacer las actualizaciones necesarias para que fueran material para proponer a los clientes.
 - Análisis PEST, para definir las situaciones político-sociales, económicos, socioculturales y tecnológicas que afectan a la empresa.
 - Actualización de presentación de la empresa, sobre todo para exponer el *Plan de reactivación empresarial por área post covid-19* y el tema de *Mitos y Realidades de Empresas Familiares*.
- Marketing
 - Análisis de la competencia, enfocado principalmente en servicios de consultoría, en la cual se investigó cuáles y cuantas son las empresas con las que se compete, y se establecieron las características ideales de los clientes, es decir, MIPYMES.
 - Proceso de seguimiento de prospectos, mediante diagramas de flujo que ayuden a entender el proceso que se debe seguir para hacer que un prospecto se convierta en cliente y el seguimiento que deberá aplicarse a ellos.
 - Plan de seguimiento de prospectos, en el cual se explica el proceso de seguimiento y se proponen herramientas necesarias como una base de datos para el registro de datos de clientes activos y futuros.
 - Estrategias de marketing, en el que se dan propuestas de estrategias encaminadas a aumentar la presencia en redes sociales, administrar la agenda de llamadas de clientes y el seguimiento de correos de prospectos y nuevos clientes.
 - Plan marketing, propuestas de redes sociales, página web y cartera de clientes. Además de que se muestra los resultados del cuadro comparativo de agencias de publicidad y costos que implicará realizar dichos elementos por cuenta propia de GCC Consultores.
 - Propuestas para la página web, en la cual se analizaron las áreas de oportunidad del sitio de la empresa, ventajas y desventajas para acceder a la información para que de esta manera los clientes logren tener un contacto directo.
- Recursos Humanos
 - Cuestionario de satisfacción laboral, con la finalidad de detectar las necesidades de los colaboradores, conocer el clima laboral y proponer los mejores incentivos para asegurar su motivación.

- Plan de capacitación, con la finalidad de llevar de manera ordenada desde la capacitación inicial, cuando alguna persona comienza a laborar en la empresa, hasta la actualización de conocimientos para cada área. Poniendo énfasis en conocer las herramientas para poder realizar Home Office.
- Plan de incentivos, que ayude a la selección de los incentivos más adecuados para motivar y obtener mayor productividad de los colaboradores.
- Propuesta de evaluación emocional del capital humano, con la finalidad de conocer las condiciones mentales del personal ante la pandemia mediante un diagnóstico y promover a la realización del Plan de vida personal (Formato dado por el Lic. Carlos Ayala) de los colaboradores.
- Plan de contratación, para conocer el procedimiento a seguir para adquirir capital humano.
- Operaciones
 - Encuesta de satisfacción de clientes, con la finalidad de detectar sus necesidades, atender sus dudas, recomendaciones y dar solución a quejas.
 - Propuesta de indicadores de desempeño, sobre todo para conocer las necesidades de clientes y trabajadores tras el impacto por la pandemia por el COVID-19.
 - Mapa del proceso general de GCC Consultores, el cual ayudará a entender las actividades esenciales que realiza la empresa.
- Finanzas
 - Comparación de financiamientos, pues, aunque la empresa cuenta con reservas monetarias, se analizó cuáles eran los elementos en el mercado que pueden convenir.

El objetivo de buscar promocionar los Modelos de Empresa Visionaria dio lugar a la creación de la herramienta “selección de agencias de publicidad”. Para ello, se realizó una investigación de 14 agencias de publicidad en la web para realizar un presupuesto acorde a las necesidades. El contacto que se tuvo con las agencias de publicidad fue a través de videoconferencias, esto hace evidente la adaptación por efectos de la pandemia por COVID-19.

Aunque se presentó el resultado de las tres mejores opciones, *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* decidió destinar las reservas económicas para el cumplimiento de otras metas y dar a conocer el proyecto mediante Webinars, conferencias o acercamiento a clientes con los que ya habían trabajado.

Uno de los objetivos de mercadeo para *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* fue el desarrollo de videos cortos informativos de los servicios que se ofrecen, incluyendo los Modelos de Empresa Visionaria desarrollados. Todo esto con la finalidad de compartirlos en redes sociales (Facebook, Twitter y el blog de la página de la empresa) y que sean herramientas para futuras conferencias y presentación de la empresa con los clientes.

Los videos se realizaron con una plataforma gratuita llamada Powtoon y se subieron al sitio de YouTube para que fuera más sencilla su difusión. Algunos de los temas que se trataron en dichos videos fueron:

- | | |
|--|---|
| 1. El Plan de Reactivación empresarial | 6. NOM-035-STPS, la cual establece las condiciones básicas y necesarias de trabajo en los apartados de seguridad, medio ambiente y salud. |
| 2. ¿Qué es consultoría? | 7. Recuperación de cartera - GCC Consultores |
| 3. Perfil del director general de la empresa | |
| 4. Servicios de GCC Consultores | |
| 5. Presentación de GCC Consultores | |

7. Conclusión

El objetivo general planteado que fue “Contar con un modelo que contenga un Plan que guíe a las MIPYMES para reactivar actividades después de la pandemia por COVID-19” se ha cumplido con el desarrollo del Plan de Reactivación compuesto por 4 etapas.

El primer objetivo específico que consiste en “Desarrollar el plan propuesto por Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME: *Plan de reactivación empresarial por área post COVID-19*”, se cumplió con la realización de las Prácticas Profesionales en Innovación e Incubación y consultoría MIPYME.

El segundo objetivo específico que consiste en “Establecer las bases fundamentales para reiniciar actividades en la empresa después de la pandemia por COVID-19”, se logró con la creación del Modelo de Empresa Visionaria el cual contiene 13 actividades que sirven para conocer el estado de las empresas durante la pandemia por COVID-19.

El plan de trabajo por parte de *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* que duró seis meses se fue desarrollando a manera de “retos”, de los cuales se me dio la oportunidad de proponer herramientas que considerara pertinentes para la empresa. Además de que me dieron la oportunidad de presenciar una consultoría con uno de sus clientes e interactuar como integrante de la empresa en todas las áreas.

El Plan de Reactivación Empresarial será una herramienta que gestiona las consecuencias que ocasionó la llegada de la pandemia por COVID-19 en el ámbito empresarial. Además, se busca que las MIPYMES logren implementarlo ya que las actividades propuestas implican un mínimo de gastos y son de gran impacto.

Como se mencionó, el desarrollo de todas las actividades propuestas dependerá del liderazgo de los altos mandos para coordinar su realización y se deberá evitar una sobre carga administrativa en los trabajadores ya que lejos de ayudar, será perjudicial y probablemente los distraiga de las actividades diarias y esenciales.

También dependerá mucho de la actitud y compromiso con la que decidan participar los directivos y equipos de trabajo, pues con los diagnósticos podrán darse cuenta si realizan o no las mejores prácticas y adaptarse al cambio les puede traer mayores retos.

Por otro lado, se pudo hacer uso de la técnica cualitativa del método de factores ponderados para la propuesta de selección de agencias de publicidad ya que fue en el área de marketing de *Innovación e Incubación y consultoría MIPYME* donde tuve la oportunidad de presentar a la empresa ante agencias de publicidad y logré compararlas mediante esta técnica.

Con todo esto, puedo decir que la carrera de Ingeniería Industrial al brindarme aprendizajes en diversas áreas como la logística, producción, manufactura, calidad, finanzas, administración de operaciones y de la empresa, entre otros, me ayudaron a tener un panorama amplio para trabajar y proponer elementos que abarcan todas las áreas de la empresa y que buscan optimizar la reactivación en las MIPYMES debido a la pandemia por COVID/19.

Además, propuse una estructura básica de políticas (**Anexo 6**), una lista de ejemplos de formatos de reportes indispensables (**Anexo 8**), diagramas de procesos básicos (**Anexo 5**) y ejemplos de indicadores (**Anexo 7**) que además son adaptables y básicos para las MIPYMES.

Ya que se trabajó de manera paralela la aplicación de elementos del plan propuesto por *Innovación e Incubación y Consultoría MIPYME* para GCC Consultores y la realización de los Modelos Visionarios, se determinó que servirían para detectar áreas de mejora y analizar con qué contaba la empresa para reactivar. Con todo esto, se decidió desarrollar el Plan de Reactivación Empresarial con 4 etapas.

El desarrollo del Plan de Reactivación Empresarial compuesto por cuatro etapas no se pudo implementar en GCC Consultores porque el periodo de las Prácticas Profesionales finalizó antes de que terminara el confinamiento por el COVID-19. Sin embargo, se concluye que todas las actividades desempeñadas ayudarían a la empresa a tomar las mejores decisiones para su futuro y los Modelos de Empresa Visionaria formarán parte de uno de sus servicios de consultoría que ofrecen.

8. Referencias

- Alles, Martha Alicia. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. 2ª ed. GRANICA. Recuperado de: https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=inventario+de+recursos+humanos&ots=z-M_sp1bt5&sig=pL3BMmqMQZvQ7iwo0S3PVgt3a4U#v=onepage&q=inventario%20de%20recursos%20humanos&f=false
- Anderson, Jerry. (s.f.). *¿Qué son los planes de Incentivos?* La Voz de Houston. Consultado el 28 de octubre del 2020 en: <https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-planes-de-incentivos-4468.html>
- Arellano Zauco, Juan Antonio. (2015, marzo). *Métodos de Administración y control de obra*. Tesina para el grado de Especialista en Construcción Urbana. Director de tesina Dr. Jesús Hugo Meza Puesto. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Ingeniería. Programa Único de especializaciones de Ingeniería. Recuperado de: <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/7314/TESINA.pdf?sequence=1>
- Ayala Gómez, Carlos. (2020). *Empresas familiares. Mitos y realidades*. Presentación Power Point de GCC consultores.
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2022, agosto 3). *Tras sobrevivir la pandemia, las empresas de América Latina y el Caribe necesitan ayuda*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/noticias/tras-sobrevivir-la-pandemia-las-empresas-de-america-latina-y-el-caribe-necesitan-ayuda-0>
- BBVA México. (s.f.). *Beneficios del Home Office para las empresas*. Recuperado de: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/beneficios-del-home-office-para-la-empresa.html>
- Bermúdez Carrillo, Luis Alberto. (2015, abril). *Capacitación: Una herramienta de fortalecimiento de las pymes*. SCIELO. Recuperado de: https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-24582015000100001&script=sci_arttext
- Briseño Ramírez, Hugo. (2006). *Indicadores financieros fácilmente explicados*. Editorial Umbral. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eZtdxkK74iQC&oi=fnd&pg=PA31&dq=indicadores+financieros&ots=MPi9BYGMRB&sig=xUbXgN3J8DyIm-eSQWsl1y4R5GA#v=onepage&q=indicadores%20financieros&f=false>
- Caja de Herramientas comunitarias. (s.f.). *Proporcionar incentivos para el personal y los voluntarios*. Recuperado de: <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/mantener/recompensar-logros/incentivos-para-empleados-y-voluntarios/principal>
- Clavellina Miller, José Luis (2020, mayo). *Medidas de contención y de política económica ante la pandemia de COVID-19 en México*. Instituto Belisario Domínguez. Senado de la República. Notas estratégicas Número 94. Recuperado de: <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4867>
- Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia [CUAED]. (s.f.). *El Presupuesto y sus Características*. Recuperado de: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1089/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia [CUAED]. (s.f.). *Importancia de las Metas en el Proceso de Coaching*. Recuperado de: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1003/mod_resource/content/2/contenido/index.html

Cu4tromarketing. (2017). *La importancia del marketing digital durante la pandemia por COVID-19*. Recuperado de: <https://www.cu4tromarketing.com/blog/la-importancia-del-marketing-digital-durante-la-pandemia-por-covid>

De Cárdenas Cristia, Arianne. (2006, agosto). *El benchmarking como herramienta de evaluación*. SCIELO. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015

Deloitte. (s.f.). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

Deloitte (s.f.). *Principales retos de las empresas en México frente al COVID-19*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/about-deloitte/articles/retos-empresas-en-mexico-frente-covid19.html>

Forbes. (2021). *Cerca de 1.6 millones de negocios cerraron en México por la pandemia: INEGI*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/cerca-de-1-6-millones-de-negocios-cerraron-en-mexico-por-la-pandemia-inegi/>

Forbes. (2021). *Home Office: el 67% de las empresas adoptó tecnología para el teletrabajo*. Recuperado de: <https://forbes.co/2021/07/04/capital-humano/home-office-el-67-de-las-empresas-adopto-tecnologia-para-el-teletrabajo>

García Alcaraz, Jorge Luis, Alvarado, Alejandro y Maldonado, Aidé. (2013, diciembre). *Selección de proveedores basada en análisis dimensional*. ScienceDirect. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104213712294>

García-Muñoz Aparicio, Cecilia, Pérez, Beatriz y Navarrete, María del Carmen. (2020, julio 13). *Las empresas ante el COVID-19*. Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo – GISST, ISSN: 2711-2934 (en línea) Recuperado de: <https://revistaseidec.com/index.php/GISST/article/download/15/13>

García Torres, Noé. (2021). *Efectos de COVID 19 en los comportamientos del consumidor impactando las cadenas de suministro*. Universidad Latina de América. Recuperado de: <https://www.unla.mx/blogunla/efectos-de-covid-19-en-los-comportamientos-del-consumidor-impactando-las-cadenas-de-suministro>

Gómez Baray, Katyana. (2022). *¿Se acabó la pandemia de Covid-19? Abril de 2022 se coloca entre los meses con menos números de muertes y contagios*. El economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Se-acabo-la-pandemia-de-Covid-19-Abril-de-2022-se-coloca-entre-los-meses-con-menos-numeros-de-muertes-y-contagios-20220428-0029.html>

Gómez Morataya, Edvin Yobany. (2008, enero). *Índices de Desempeño aplicados al área Financiera de una Empresa Industrial*. Tesis para el grado de Maestro en Ciencias. Universidad de San Carlos de Guatemala. Profesora consejera: MBA Ana María Herrera. Guatemala. Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3139.pdf

Instituto Mexicano del Seguro Social. (2020, junio 1). *Reactivación de la economía mexicana de forma responsable y segura*. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/covid19medidaseconomicas/acciones-y-programas/nueva-normalidad-244196>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (s.f.). *Actitudes de las personas consumidoras tras el COVID-19*. Recuperado de: <https://extranet.inegi.org.mx/covid-19/actitudes-del-consumidor-tras-el-covid-19/>

JEVNET. (s.f.). *Home office*. Recuperado de: <https://www.jevnet.es/home-office/>

Ley Federal del Trabajo. (2021). *Artículo 311*. Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5609683&fecha=11/01/2021#gsc.tab=0

Medel Palma, Carmen, Rodríguez Nava, Abigail, et al. (2020, octubre). *México ante el COVID-19: Acciones y retos*. Consejo Editorial H. Cámara de Diputados. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de: <https://www.casadelibrosabiertos.uam.mx/contenido/contenido/Libroelectronico/Mexico-ante-covid-19-acciones-retos.pdf>

Morales Fredes, Felipe. (2021). *Home Office a la mexicana, opción sólo para 10.6% de los empleos*. El Economista. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/capitalhumano/Home-office-a-la-mexicana-opcion-solo-para-10.6-de-los-empleos-20211027-0173.html>

Ortiz, José Carlos. (s.f.). *Gestión de riesgo empresarial*. KPMG. Recuperado de: <https://kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2021/02/gestion-de-riesgo-empresarial.html>

Pautasso, María José y Pasaresi, Lucina Natalia (2021, noviembre 26). *Trabajo Home Office: medidas ergonómicas e intervenciones en tiempos de pandemia*. Tesina para el grado de la licenciatura en kinesiología y fisioterapia. Director de tesina Lic. Rodríguez Diego. Universidad del Gran Rosario. Recuperado de: <https://rid.ugr.edu.ar/bitstream/handle/20.500.14125/342/Inv.%2010062%20MFN%207027%20tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, Juan. (2023). *Uso de redes sociales en México: 94 millones acceden al social media, la mayoría a Facebook (2023)*. Marketing4Ecommerce.mx. Recuperado de: <https://marketing4ecommerce.mx/uso-de-redes-sociales-en-mexico/>

Sánchez Thierry, Jorge Daniel y Chávez Olmos, Daniel. (2011). *La consultoría para MIPYMES como un área de oportunidad para la Ingeniería Industrial*. Tesis para Ingeniero Industrial. Director de tesis Carlos A. Gómez. Facultad de Ingeniería, UNAM. Recuperado de: <https://repositorio.unam.mx/contenidos/116244>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2020, mayo 18). *Lineamientos técnicos de seguridad sanitaria en el entorno laboral*. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/stps/documentos/lineamientos-tecnicos-de-seguridad-sanitaria-en-el-entorno-laboral>

Sornoza Ortega, Ana María. (2003). *El sistema de Incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial*. Recuperado de: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>

Thompson, Ivan. (2006). *La venta online*. Promonegocios.net. Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/venta/venta-online.html>

Vivanco Vergara, María Eugenia. (2017). *Los Manuales de Procedimientos como Herramientas de Control Interno de una organización*. SCIELO. Recuperado de: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038

Westwood, John. (2016). *Preparar un plan de marketing*. 2da edición. Profit editorial. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ADcBDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT12&dq=plan+marketing&ots=NbQzT4RR8C&sig=Bep86UNXD0UKzDMr7awduM1ilsY#v=onepage&q=plan%20marketing&f=false>

Yáñez Megchun, Karla Kristell (2022, mayo). *Confort funcional en la modalidad Home Office. Una aproximación a la ergonomía prospectiva*. Tesis para el grado de Maestría en Ciencias con orientación en la gestión e innovación del diseño. Director de tesis Dra. Marta Nydia Molina González. Universidad Autónoma de Nuevo León. Facultad de Arquitectura. Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/23544/1/1080104547.pdf>

9. Anexos

Anexo 1.

Tabla 13. Programas de impulso económico en atención al COVID-19 (Gobierno Federal, Alcaldías de la CDMX, Estado de México y Guanajuato).

Estado	Programa	Descripción	Dirigido a	Requisitos	Montos	Tasa de interés	Plazos
Gobierno Federal	Tandas para el Bienestar	Es un crédito a la palabra, basado en la confianza, que busca incrementar la productividad y la permanencia de pequeños negocios, así como facilitar su tránsito hacia la formalidad.	Micro y pequeños empresarios que quieran iniciar un negocio	Mujeres y hombres entre 30 y 64 años que cuentan con un micronegocio con más de 6 meses de operación	\$6,000 Quienes reintegren en su totalidad el primer apoyo, podrán acceder a un segundo financiamiento sin intereses por 10 mil pesos.	Sin intereses	1 año, depositando 500 pesos mensuales
	Apoyo Solidario a la Palabra	Apoyo por parte del Instituto Mexicano del Seguro Social que se les da a las empresas solidarias que no recortaron su plantilla laboral en el primer trimestre del año.	Pymes dadas de alta en el IMSS	Ingresar RFC en la página para saber si es acreedora	IMSS ofrece créditos por \$25,000 pesos a empresas solidarias	N/A	N/A
	Secretaría de Bienestar en los Estados - Programa Sembrando Vida	Dirigido a las y los sujetos agrarios para impulsar su participación efectiva en el desarrollo rural integral	Sujetos Agrarios y Zonas Rurales de México	Ser parte de una de las 19 entidades federativas que participan, ser sujeto agrario, mayor de edad, habitar en una localidad rural, con ingreso inferior a la línea de bienestar rural, propietarios o poseedores de 2.5 hectáreas disponibles para ser trabajada en un proyecto agroforestal, etc.	Consta de un apoyo de \$5,000.00 mensuales. De los cuales, \$500.00 serán de ahorro (\$450.00 destinados a una cuenta de ahorro de una institución financiera y \$50.00 podrán ser destinados al Fondo de Bienestar).	N/A	N/A
	Secretaría de Bienestar en los Estados - Opciones Productivas	Son apoyos económicos capitalizables para la implementación de proyectos productivos, así como apoyos no capitalizables para la prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación técnico-productiva.	Grupos sociales y Organizaciones	Tener un ingreso mensual inferior a \$1,281.00 MXN, que la comunidad donde se habite se encuentre en las zonas de cobertura definidas por el Programa Opciones Productivas y pre registrar el proyecto cuando esté abierta la Convocatoria.	Se pueden otorgar apoyos hasta por \$40,000 pesos por integrante del grupo y hasta un monto máximo de \$320,000 pesos por proyecto. El monto mínimo de apoyo federal por proyecto es de \$50,000.	N/A	N/A
CDMX	Financiamiento para las Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) para potencializar las capacidades productivas y económicas de la Ciudad.	MIPYMES	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, Comprobante de domicilio vigente en la CDMX, Comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año y Solicitud de crédito. Acreditar, al menos, 24 meses de operación con alta ante el SAT. Pequeñas y Medianas Empresas deberán presentar uno o más comprobantes para acreditar la cantidad de personal con que cuenta la empresa.	Microempresas: de \$100,000 a \$300,000. Pequeña empresa: de \$100,000 a \$400,000. mediana empresa: \$100,000 a \$500,000	Tasa de interés ordinaria: 6% anual fija sobre saldos insolutos. Tasa de interés moratoria: 9% anual (1.5 veces sobre la tasa de interés ordinaria sobre el saldo vencido).	48 meses. Periodo de gracia: 3 meses en pago de capital (incluido en el plazo del crédito).
	Financiamiento para Mujeres Empresarias	Esta Estrategia tiene como fin impulsar la autonomía económica de las mujeres y contribuir a reducir la brecha de género en materia de desarrollo económico a través del crédito para el emprendimiento, para la creación o consolidación de micronegocios o para la ampliación de activos y el mayor acceso a la tecnología por parte de mujeres empresarias.	Proyectos de negocio desarrollados por mujeres emprendedoras de la Ciudad de México.	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: identificación oficial vigente, CURP, comprobante de domicilio vigente en la CDMX, comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año, solicitud de crédito, acreditar al menos 24 meses de operación con alta ante el SAT. Además, deberán presentar comprobantes para acreditar la cantidad de personal con que cuenta la empresa.	De \$100,000 a \$500,000	Tasa de interés ordinaria: 6% anual fija sobre saldos insolutos. Tasa de interés moratoria: 9% anual (1.5 veces sobre la tasa de interés ordinaria sobre el saldo vencido).	60 meses. Periodo de gracia: 3 meses en pago de capital (incluido en el plazo del crédito).
	Financiamiento para Empresas Culturales	Este producto tiene la finalidad de impulsar el desarrollo y consolidación de empresas culturales.	Personas emprendedoras y empresas que desarrollen actividades para la producción de bienes o servicios basados en componentes artísticos y culturales.	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, comprobante de domicilio vigente en la CDMX, comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año, solicitud de crédito. Además presentar: Carta de reconocimiento emitida por la Secretaría de Cultura de la Ciudad de México respecto de la orientación y contenido artístico o cultural del proyecto, Acreditar un Taller de capacitación coordinado por el FONDESO, o bien, presentar Constancia de Incubación de la Secretaría de	De \$25,000 a \$200,000	Tasa de interés ordinaria: 6% anual fija sobre saldos insolutos. Tasa de interés moratoria: 9% anual (1.5 veces sobre la tasa de interés ordinaria sobre el saldo vencido).	36 meses de gracia: 3 meses en pago de capital (incluido en el plazo del crédito).

			Cultura de la Ciudad de México.			
Financiamiento de Microcréditos para Mujeres Emprendedoras	Impulsar la autonomía económica de las mujeres y contribuir a reducir la brecha de género en materia de desarrollo económico a través del crédito para el emprendimiento, para la creación o consolidación de micronegocios o para la ampliación de activos y el mayor acceso a la tecnología por parte de mujeres empresarias.	Mujeres Emprendedoras sin adeudos	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, Comprobante de domicilio vigente en la CDMX, Comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año, solicitud de crédito. Además, se requiere: 1. Las solicitantes de Microcréditos en la modalidad de Grupo Solidario deberán integrar un grupo de mínimo tres y máximo cinco personas para acceder a los créditos del Primer al Tercer nivel. A partir del Cuarto nivel los grupos podrán estar integrados por dos personas.	Los créditos se otorgan en un esquema gradual que considera cinco productos financieros, lo cual permite a las mujeres que los soliciten acceder a mayores montos siempre que hayan liquidado el crédito anterior y hayan mantenido un buen historial crediticio. PRIMER NIVEL: \$5,000 a \$7,000 SEGUNDO NIVEL: \$8,000 a \$11,000 TERCER NIVEL: \$12,000 a \$15,000 CUARTO NIVEL: \$16,000 a \$19,000 QUINTO NIVEL: \$20,000 a \$25,000	Tasa de interés ordinaria: 0.25% quincenal fija sobre el saldo total del crédito.	PRIMER NIVEL: 8 meses SEGUNDO NIVEL: 12 meses TERCER NIVEL: 14 meses CUARTO NIVEL: 16 meses QUINTO NIVEL: 18 meses
Financiamientos de Microcréditos para Actividades Productivas de Autoempleo	Otorgar servicios financieros y no financieros a la población objetivo para la creación y/o el fortalecimiento de las MIPYMES, de las iniciativas de emprendimiento y de las actividades productivas de autoempleo, con el fin de estimular el desarrollo económico y social de la Ciudad de México.	Personas que hayan liquidado créditos anteriores y que mantengan un buen historial crediticio	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, Comprobante de domicilio vigente en la CDMX, comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año, Solicitud de crédito. Además, se requiere: las personas solicitantes de Microcréditos en la modalidad de Grupo Solidario deberán integrar un grupo de mínimo tres y máximo cinco personas para acceder a los créditos del Primer al Tercer nivel. A partir del Cuarto nivel los grupos podrán estar integrados por dos personas.	Los Microcréditos se otorgan en un esquema gradual que considera cinco productos financieros otorgados de manera progresiva en 5 niveles, lo cual permite a las personas solicitantes acceder a mayores montos siempre que hayan liquidado el crédito anterior y hayan mantenido un buen historial crediticio. PRIMER NIVEL: \$3,000 A \$5,000 SEGUNDO NIVEL: \$6,000 a \$9,000 TERCER NIVEL: \$10,000 a \$13,000 CUARTO NIVEL: \$14,000 a \$17,000 QUINTO NIVEL: \$18,000 a \$25,000	Tasa de interés ordinaria: 0.25% quincenal fija sobre el saldo total del crédito.	PRIMER NIVEL: 6 meses SEGUNDO NIVEL: 10 meses TERCER NIVEL: 12 meses CUARTO NIVEL: 14 meses QUINTO NIVEL: 18 meses
Financiamiento para el Emprendedor	Otorgar servicios financieros y no financieros a la población objetivo para la creación y/o el fortalecimiento de las MIPYMES, de las iniciativas de emprendimiento y de las actividades productivas de autoempleo, con el fin de estimular el desarrollo económico y social de la Ciudad de México.	Creación de una empresa o la transición de un proyecto empresarial a un negocio	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: 1. Identificación Oficial, 2. CURP, 3. Comprobante de domicilio vigente en la Ciudad de México, 4. Comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año, 5. Solicitud de crédito. Además, se requiere: 1. Las personas emprendedoras que soliciten un crédito mayor a \$100,000.00 (Cien mil pesos 00/100 M.N.), deberán presentar Constancia de Incubación y Plan de Negocio generado en el proceso de incubación. 2. Las personas solicitantes de los productos financieros para Emprendedores, podrán acreditar de uno a 18 meses de operación con alta ante el SAT.	Financiamiento para el Emprendedor en sectores de actividades económicas tradicionales: \$25,000 a \$100,000 Financiamiento para el Emprendedor en sectores de innovación y desarrollo tecnológico: \$100,000 a \$200,000	Tasa de interés ordinaria: 6% anual fija sobre saldos insolutos Periodo de gracia: 3 meses de pago de capital (incluido en el plazo del crédito)	Financiamiento para el Emprendedor en sectores de actividades económicas tradicionales: 24 meses Financiamiento para el Emprendedor en sectores de innovación y desarrollo tecnológico: 36 meses
Financiamiento de Microcréditos en Zonas de Muy Alta Marginación	Tiene como objetivo financiar el desarrollo de micronegocios ubicados en las unidades territoriales identificadas con un grado Muy Alto de marginación, a través del otorgamiento de créditos a tasa cero.	Propietarios de Micronegocios que se encuentren establecidos en alguna de las unidades territoriales identificadas con un grado Muy Alto de marginación.	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, Comprobante de domicilio vigente en la Ciudad de México, Comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año y la Solicitud de crédito	\$6,000	0%	12 meses
Financiamiento para la comercialización	Esta estrategia tiene como objetivo atender las necesidades de crédito de los agentes económicos que participan en los canales de comercialización de productos perecederos y de consumo básico de las y los habitantes de la Ciudad de México para el mejoramiento y modernización de sus actividades de comercio al detalle.	Agentes económicos que participan en los canales de comercialización de productos perecederos y de consumo básico de las y los habitantes de la Ciudad de México	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, Comprobante de domicilio vigente en la Ciudad de México, Comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año y Solicitud de crédito. Además de cumplir con los Requisitos específicos para el Financiamiento para la Comercialización de Productos Rurales, para Locatarios de Mercados Públicos y para Comerciantes en Tianguis y Mercados sobre Ruedas	Los créditos se otorgan en dos modalidades: "Grupo Solidario" o "Individual". Estos créditos se otorgan en un esquema gradual que considera tres productos financieros: PRIMER NIVEL: \$6,000 A \$10,000 SEGUNDO NIVEL: \$11,000 a \$15,000 TERCER NIVEL: \$16,000 a \$20,000	Tasa de interés ordinaria: 0.25% quincenal sobre el total del crédito otorgado.	PRIMER NIVEL: 6 meses SEGUNDO NIVEL: 7 meses TERCER NIVEL: 9 meses
Financiamiento para Sociedades Cooperativas	Este producto tiene la finalidad de impulsar la creación o expansión de sociedades cooperativas de producción de bienes y/o servicios constituidos legalmente y en operación.	Está destinado a nuevos proyectos de inversión y expansión de las sociedades cooperativas de producción de bienes y/o servicios constituidos	Ubicar el módulo correspondiente a la demarcación territorial del solicitante y entregar: Identificación Oficial Vigente, CURP, Comprobante de domicilio vigente en la CDMX, Comprobante de capacitación con vigencia máxima de un	De \$25,000 a \$300,000	Tasa de interés ordinaria: 6% anual fija sobre saldos insolutos.	36 meses Periodo de gracia: 3 meses en pago de capital (incluido en el plazo del crédito).

			legalmente y en operación.	año, Solicitud de crédito. Además de cumplir con los requisitos específicos: 1) Acta constitutiva completa, legible, debidamente certificada o protocolizada, 2) Nombramiento de la persona que tenga la representación común de la organización social que habrá de gestionar la solicitud de crédito.			
Tlalpan	Impulso al Desarrollo Económico Tlalpan 2020	El Programa Social tiene como objetivo fomentar el desarrollo del autoempleo y empleo en Tlalpan mediante el otorgamiento de 350 apoyos económicos para la creación y/o fortalecimiento de proyectos productivos, proyectos de comercialización y proyectos de turismo que permitan a la población desocupada y no asalariada ejercer su derecho humano al trabajo.	Proyectos productivos, de comercialización y de turismo. -Medianas empresas -Grupos Solidarios -Sociedades Cooperativas -Proyectos de Comercialización - Proyectos de Turismo	Acudir a las instalaciones de la Dirección de Economía Solidaria, Desarrollo y Fomento Económico y solicitar su inscripción a los cursos programados por la Escuela de Economía Solidaria y cumplir con la capacitación programada. Después, entregar a la Jefatura de Unidad Departamental de Desarrollo Económico, de la Jefatura de Unidad Departamental de Promoción Turística o a la Jefatura de Unidad Departamental de Economía Solidaria y Promoción Cooperativa la documentación en original y copia para cotejo establecida en las reglas de operación de conformidad al tipo de proyecto en el que desea participar. Esperar los resultados de la solicitud.	Apoyo para la adquisición de mobiliario, maquinaria, herramienta, equipo. Se entregará hasta un 10% de insumos y 10% de adaptaciones menores.	N/A	N/A
Estado de México	Adelante por las Mujeres Emprendedoras	Apoyo a mujeres emprendedoras de la localidad, a través del otorgamiento de créditos, mitigando así los efectos producidos por el confinamiento social y la suspensión de actividades económicas y comerciales durante la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2	Mujeres emprendedoras mayores de 21 años con residencia en el municipio de San Mateo Atenco, Edo. De México, preferentemente en situación de vulnerabilidad.	1. Ser residente del Municipio de San Mateo Atenco. 2. Tener más de 21 años. 3. Cumplir los requisitos dentro de los plazos establecidos en las Reglas de Operación de este programa. 4. Entregar copia y original de: A) CURP B) Identificación oficial con fotografía vigente C) Comprobante de domicilio fechado máximo 3 meses atrás (recibo de predial, agua, luz o teléfono).	El crédito se otorgará con base en siete ciclos bajo el siguiente esquema: * PRIMERO: \$3,000 a \$6,000 * SEGUNDO: \$3,000 a \$8,000 * TERCERO: \$3,000 a \$12,000 * CUARTO: \$3,000 a \$16,000 * QUINTO: \$3,000 a \$24,000 * SEXTO: \$3,000 a \$32,000 * SÉPTIMO: \$3,000 a \$60,000	N/A	N/A
Guanajuato	Mi Negocio Sigue	Otorgar financiamientos a las personas físicas y morales, con unidades económicas en los sectores secundario y terciario, para que, tales recursos sean destinados a la adquisición de insumos y capital de trabajo. El financiamiento del Programa aplicará en el tipo de crédito de Habilitación o Avío, Refaccionario o simple no revolvente, ni reinstalable, bajo la figura de garantía hipotecaria o prendaria según corresponda. El destino del financiamiento deberá ser para Capital de Trabajo.	Personas físicas y morales, con unidades económicas en los sectores secundario y terciario	1.Solicitud de financiamiento proporcionada por el Fideicomiso, requisitada y debidamente firmada. 2. Proyecto de Inversión detallado. 3. Alta o inscripción ante la Secretaría de Hacienda o Servicio de Administración Tributaria (SAT) que permita al Fideicomiso consultar que la Persona Solicitante haya cumplido en tiempo y forma con sus pagos del impuesto sobre nómina estatal al 27 de marzo de 2020. 4. Identificación oficial vigente. 5. Constancia de Situación Fiscal emitida por el SAT. 6. Comprobante de domicilio del negocio. Tratándose de personas morales, copia del acta constitutiva. 7. Formato de autorización para obtener reportes de Buró de Crédito (Persona Solicitante y Persona Aval). 8. Información Financiera con relación analítica de los dos últimos ejercicios fiscales y parcial, con antigüedad no mayor a 90 días naturales. 9. Otorgar garantía hipotecaria en primer lugar de preferencia. 10. Escritura pública que acredite la propiedad, así como el certificado de libertad de gravámenes con antigüedad no mayor a cuarenta y cinco días naturales y copia del último recibo del pago del Impuesto Predial al corriente. 11. Avalúo comercial del bien o bienes muebles o inmuebles ofrecidos en garantía con una antigüedad no mayor a 45 días naturales.	Desde \$500,001.00 hasta \$2,000,000.00	Tasa de Interés Ordinaria: Al financiamiento otorgado se le aplicará una tasa ordinaria de capital fija del 5.0 % anual sobre saldos insolutos, con la posibilidad de aplicar el beneficio de Reembolso en Tasa. Tasa de Interés Moratoria: Será del 14.0% anual, la cual se aplicará sobre el saldo insoluto vencido, desde el día de incumplimiento hasta el día de pago.	Hasta 36 meses
	Mi Nómina Sigue	Otorgar financiamientos a las personas físicas y morales, con unidades económicas en los sectores secundario y terciario, para que, tales recursos sean destinados al pago de nómina de su plantilla laboral a fin de conservar la misma.	Personas físicas y morales, con unidades económicas en los sectores secundario y terciario	1.Solicitud de financiamiento proporcionada por el Fideicomiso, requisitada y debidamente firmada. 2. Identificación oficial vigente. 3. Constancia de Situación Fiscal emitida por el SAT. 4. Comprobante de domicilio del negocio. Tratándose de personas morales: 1. Copia simple del acta constitutiva, 2. Formato de autorización para obtener	Desde \$500,001.00 hasta \$2,000,000.00	Tasa de Interés Ordinaria: Al financiamiento otorgado se le aplicará una tasa ordinaria de capital fija del 5.0% sobre saldos insolutos, con la posibilidad de aplicar el beneficio de	Hasta 36 meses

				<p>reportes de Buró de Crédito (Persona Solicitante y Persona Aval). 3. Información Financiera con relación analítica de los dos últimos ejercicios fiscales, y parcial, con antigüedad no mayor a 90 días naturales. 4. Otorgar garantía hipotecaria en primer lugar de preferencia. 5. Escritura pública que acredite la propiedad, así como el certificado de libertad de gravámenes con antigüedad no mayor a cuarenta y cinco días naturales y copia del último recibo del pago del Impuesto Predial al corriente. 6. Avalúo comercial del bien o bienes muebles o inmuebles ofrecidos en garantía con una antigüedad no mayor a 45 días naturales.</p>		<p>Reembolso en Tasa.</p> <p>Tasa de Interés Moratoria: Será del 14.0% anual, la cual se aplicará sobre el saldo insoluto vencido, desde el día de incumplimiento hasta el día de pago.</p>
Impulso al campo guanajuatense	Diversos programas de apoyo que impulsan el desarrollo del campo Guanajuato.	Porcicultores, apicultores, productores de maíz, ganaderos	<p>Dependiendo el apoyo y la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Comprobante de domicilio • CURP • Acreditación de la propiedad. 	<p>Productores de maíz amarillo del ciclo agrícola Primavera: Aproximadamente un 40% hasta \$2,250.00 Ha.</p> <p>Adquisición de fructuosa y proteína para alimentación de las abejas: Hasta el 70% del costo de la fructuosa y proteína</p> <p>Adquisición de pacas de pastura a base de esquilmos agrícolas: Hasta el 70% del costo de la pastura.</p> <p>Capacitación, transferencia de tecnología y asistencia técnica en agricultura de alto rendimiento: El 100% del servicio hasta 1,370 por hectárea.</p> <p>Mediana empresa productores y empresas del sistema agroalimentario, forestal, pesquero y rural que participan en la proveeduría de insumos, producción, acopio, transformación, servicios y comercialización de los productos: Montos de crédito desde 160,00 UDIS (1,027,00.00 de acuerdo a su valor del día aprox.) hasta 4,000,000 de UDIS (26,000,000.00 aprox.)</p>	N/A	N/A

Elaboración con información de la Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México. Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica. Dirección de Emprendimiento Universitario.

Anexo 2.

Tabla 14. Créditos bancarios para PYMES

Nombre del Crédito	Monto	Tasa de interés	Plazos	Requisitos
Crédito Negocios (Banamex)	Hasta \$15,000,000	* Simple: Tasa de Interés Anual Fija desde 14.25%, CAT promedio 22.8% sin IVA para Crédito Negocios Banamex (Amortizable) Informativo * Revolvente: Con tasa desde 5.25% más TIEE, CAT promedio 19.1% sin IVA para Crédito Negocios Banamex (Revolvente) Informativo.	* Simple: desde 12 hasta 60 meses * Revolvente: Línea de crédito conforme la vas usando y pagando, la podrás utilizar nuevamente * Mixto	* Identificación Oficial * Alta en la SHCP * Comprobante de domicilio * 4 años de operación en el negocio para Personas Físicas con Actividad Empresarial o Personas Morales. * Carta de Naturalización (extranjeros)
Crédito Simple Pyme (BBVA)	Desde \$50,000 a \$15,000,000	Tasa de Interés Anual variable: Pesos (MXN) desde TIEE+ 5.5% hasta TIEE+ 24% CAT promedio ponderado 16.7% sin IVA Comisión por apertura: 2% sobre monto del crédito + IVA	Para capital de trabajo 12, 24 o 36 meses y para equipamiento o compra de activo fijo 12, 24, 36, 48 o 60 meses. Los pagos son los días 2 de cada mes	* Ventas anuales de \$5,000,000 y \$100,000,000 * Comprobar ingresos *PFAE - De 25 a 74 años - Empresa con 4 años de antigüedad o 2 años si es cliente de BBVA - Ventas anuales al menos de \$5,000,000 - Buen historial Crediticio - Identificación, Constancia de situación fiscal, estados de cuenta
Tarjeta Negocios (BBVA)	Desde \$50,000 hasta \$4,800,000	Tasa de interés anual variable: Desde TIEE +8% hasta TIEE+24% Comisión por apertura: 1.5% de la línea otorgada + IVA Cuota Anual: 1% de la línea otorgada + IVA +Comisiones y Gastos de cobranza CAT promedio ponderado 23.1% sin IVA informativo	Plazos de 12 meses con renovación automática sin entrega de documentación Fecha de corte y de pago: día 2 y 12 de cada mes, respectivamente	*Persona Moral - 4 años de antigüedad; si ya eres cliente de BBVA solo 2 años - Ventas anuales al menos de \$5,000,000 - Contar con buen historial crediticio
Tarjeta Micronegocios (BBVA)	Desde \$20,000 hasta \$300,000	Desde TIEE + 15% hasta TIEE + 24% Comisión por apertura de línea de crédito: \$950 + IVA Comisión anual: \$950 + IVA +Comisiones y Gastos de Cobranza	Plazos de 12 meses, con renovación automática sin entrega de documentación Fecha de corte y de pago: día 2 y 17 de cada mes, respectivamente	
Crédito Simple Tasa Fija (Santander)	Desde \$250,000 hasta 8 millones de pesos	Tasa fija de 10%, 11%, 12% o 16% durante toda la vida de su crédito si contrata 3 productos transaccionales (TPV, TDC, Nómina, Captación, Seguros) Comisión por apertura de 1.5% (el costo original de la comisión a 36 meses es de 2.5%).	Plazo único de 36 meses	* Persona Moral - Representante (s) legal (es) y/o Principal Accionista - Identificación oficial vigente - De la Empresa: Solicitud de Crédito, Acta Constitutiva de la Sociedad y Estatutos Sociales vigentes, Poderes de los representantes legales (apoderados), Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal o estados financieros, etc.), RFC y Alta ante el SAT. * Persona Física: Solicitud de Crédito, Identificación oficial vigente, Comprobantes de ingresos (Estados de cuenta o declaración fiscal o estados financieros, etc.), RFC y Alta ante el SAT.
Crédito en Línea (Santander)	Hasta \$18,000,000	Tasa variable	Plazo de 18 meses	
Crédito Simple (Santander)	Hasta \$25,000,000	Dependiendo del monto del crédito. Su crédito es de tasa variable, los intereses que se generen a su cargo pueden cambiar y, en su caso, aumentar ante un ajuste en las tasas de interés utilizadas como referencia	hasta 36 meses para capital de trabajo y hasta 60 meses para activo fijo.	
Crédito Express Escuelas (Inbursa)	Hasta el 15% de los ingresos reportados en el último Ejercicio Fiscal Monto Máximo \$1,000,000 M.N. por Cliente	Intereses Fija Anual Persona Moral: 28.0%. Persona Física: 32.5% (incluye IVA sobre los intereses). Vigencia de la oferta: diciembre 2020 Comisión por apertura: 1.5% más IVA del monto otorgado CAT1 PROMEDIO 33.6% sin I.V.A.	48 meses	* Ser una institución escolar con reconocimiento de validez oficial de estudios. * Contar con mínimo 5 años de operación comprobables. * Contar con al menos 50 alumnos activos. * Matrícula oficial creciente en los últimos 5 años o con reducción no mayor al 10%. * Ingreso anual mínimo reportado al SAT de \$1,000,000 M.N. * Buen historial crediticio del solicitante y del aval, en su caso. * Monto autorizado sujeto a capacidad de pago. * Situación financiera favorable (Capital contable positivo y utilidad de operación). * Persona Física con Actividad Empresarial con edad de 30 a 65 años al contratar el crédito. * Para Persona Moral el principal socio o accionista avalará el crédito (Edad de 30 a 65 años). Deberá cubrir más del 50% del total de las acciones, en su caso.
Crédito Express Gasolineros (Inbursa)	Hasta \$1.30 M.N. por cada litro mensual reportado por PEMEX (promedio de los últimos 3 meses) Monto Máximo \$1,000,000 M.N. por estación de servicio	Intereses Fija anual Persona Moral: 26.0%. Persona Física: 30.2% (incluye IVA sobre los intereses). Vigencia de la oferta: diciembre 2020. CAT PROMEDIO 31.0% sin I.V.A. Comisión por apertura: 1.5% más IVA del monto otorgado	48 meses	* Estación de Servicio con mínimo 2 años de operación. * Consumo mínimo promedio mensual de los últimos tres meses de 300,000 litros, de acuerdo al reporte de producción emitido desde el Portal de PEMEX. * Buen historial crediticio del solicitante y del aval, en su caso. * Monto autorizado sujeto a capacidad de pago. * Situación financiera favorable (Capital contable positivo y utilidad de operación). * Persona Física con Actividad Empresarial con edad de 30 a 65 años al contratar el crédito. * Para Persona Moral el principal socio o accionista avalará el crédito (Edad de 30 a 65 años). Deberá cubrir más del 50% del total de las acciones, en su caso.

Crédito Express Guarderías (Inbursa)	Hasta 4 veces el subsidio (IMSS O ISSSTE) mensual promedio. Monto máximo \$ 1,000,000 M.N. por cliente	Fija Anual Persona Moral: 28.0%. Persona Física: 32.5% (incluye IVA sobre los intereses). Vigencia de la oferta: diciembre 2020. CAT PROMEDIO 33.6% sin I.V.A.	48 meses	* Guarderías con convenio vigente con el IMSS o ISSSTE * Contar con mínimo 2 años de operación comprobables y con convenio * Contar con al menos 25 alumnos con subsidio y activos. * Ingreso anual mínimo comprobable de \$300,000 M.N. * Buen historial crediticio del solicitante y del aval en su caso * Monto autorizado sujeto a capacidad de pago * Situación financiera favorable (Capital contable positivo y utilidad de operación) * Persona Física con Actividad Empresarial con edad de 30 a 65 años al contratar el crédito. * Para Persona Moral el principal socio o accionista avalará el crédito (Edad de 30 a 65 años). Deberá cubrir más del 50% del total de las acciones, en su caso.
Crédito Express Médicos (Inbursa)	De hasta el 50% de los ingresos anuales reportados en su última declaración fiscal anual Monto Máximo \$500,000 M.N.	Fija anual del 30.20% (incluye IVA) Vigencia de la oferta: diciembre 2020 CAT PROMEDIO 31.0% sin I.V.A.	48 meses	* Cédula Profesional (mínimo 3 años). * Edad de contratación de 30 a 65 años. * Buen historial crediticio del solicitante. * Monto autorizado sujeto a capacidad de pago.
Crédito Express Restaurantero (Inbursa)	6 veces la facturación promedio mensual de la TPV de cualquier banco Restaurantes con aportación voluntaria a CANIRAC: pueden obtener hasta 8 veces la facturación promedio mensual de la TPV de cualquier banco Monto máximo \$500,000 M.N. por cliente	Fija Anual Persona Moral: 28.0%. Persona Física: 32.5% (incluye IVA sobre los intereses). Vigencia de la oferta: diciembre 2020 CAT PROMEDIO 33.6% sin I.V.A.	48 meses	* Ser un restaurante con mínimo 3 años de operación comprobables * Contar con TPV de cualquier banco con al menos 4 meses de operación * Restaurantes con por lo menos \$5,000 M.N. de facturación promedio mensual en los últimos 3 meses * Buen historial crediticio del solicitante y del aval en su caso * Monto autorizado sujeto a capacidad de pago * Situación financiera favorable (Capital contable positivo y utilidad de operación) * Persona Física con Actividad Empresarial con edad de 30 a 65 años al contratar el crédito. * Para Persona Moral el principal socio o accionista avalará el crédito (Edad de 30 a 65 años). Deberá cubrir más del 50% del total de las acciones, en su caso.
Crédito Express TPV (Inbursa)	12 veces la facturación promedio de los últimos 3 meses de TPV Inbursa Monto máximo \$500,000 M.N. por cliente	Anual fija Persona Moral: 28.0%. Persona Física: 32.5% (incluye IVA sobre los intereses). Vigencia de la oferta: diciembre 2020 CAT PROMEDIO 33.6% sin I.V.A.	48 meses	* Ser cliente con Terminal Punto de Venta Inbursa activa: Con al menos 12 meses de operación. Con facturación mensual promedio a partir de \$3,000 M.N. Actividad Económica con al menos 2 años de operación ininterrumpida ante el SAT. Ser sujeto de crédito de acuerdo con políticas vigentes de Inbursa. * Persona Física con Actividad Empresarial con edad de 30 a 60 años al contratar el crédito. * Capital Contable positivo. * Cuentas para cobro de Crédito: Personas Físicas: Inbursa CT, Cuenta Efe, Cuenta con Sanborns, Cuenta con Walmart o Cuenta Negocios Telmex Personas Morales: CT Empresarial, Efe Empresarial, Cuenta con Walmart o Cuenta Negocios Telmex
Crédito Express CT (Inbursa)	De \$50,000 a \$650,000 por Cliente	Anual fija: 28.0% Vigencia de la oferta: junio 2020. CAT PROMEDIO 33.6% sin I.V.A.	48 meses	* Ser sujeto o candidato a este tipo de crédito: - Acreditados de Línea Crédito Telmex o Telnor Comercial con al menos dos años de haber recibido su crédito y el cual deberá de presentar buen historial de pago a través del recibo telefónico - Recibir una Carta Invitación por parte de Inbursa para contratar este tipo de crédito, en la cual indicará el monto preautorizado * Ser sujeto de crédito de acuerdo a políticas vigentes de Inbursa. * Capital Contable positivo. * Cuentas para cobro de Crédito: CT Empresarial, Efe Empresarial, Cuenta con Walmart o Cuenta Negocios Telmex * Entregar documentación requerida por Inbursa
Línea Crédito Inbursa Comercial (Inbursa)	Hasta 48 veces la facturación promedio de su Recibo Telmex de los últimos tres meses sin considerar facturación de terceros. Mínimo \$50,000 M.N. por teléfono y máximo \$650,000 M.N. por cliente	Anual fija Trámites nuevos: 30.0% Vigencia de la oferta: junio 2020. CAT PROMEDIO 36.30% sin I.V.A. Trámites renovación: 28.0% Vigencia de la oferta: junio 2020. CAT PROMEDIO 33.60% sin I.V.A.	48 meses	* Ser cliente Telmex con al menos 12 meses con su Línea Comercial. * Tener una facturación promedio mensual en el recibo Telmex de entre \$435 M.N. y \$50,000 M.N. en los últimos tres meses. * Buen historial de pago de su recibo Telmex. * Presentar Certificado de Crédito Tienda Telmex/Telnor * Actividad económica con al menos 2 años en operación. * Capital Contable positivo. * Sujeto a autorización y políticas de crédito de Inbursa * Entregar documentación requerida por Inbursa.

Inburpyme (Inbursa)	Monto mínimo: \$300,000 M.N. Valor mínimo de garantía: \$600,000 M.N.	De 1 a 5 años el 15.50% De 6 a 10 años el 18.50% (La tasa aumenta 1.5 puntos porcentuales en el caso de Personas Físicas, salvo por adquisición de activos fijos).	Desde 1 hasta 10 años	* Original y copia de la solicitud de crédito (BINC-013) * Información legal de la empresa, con sus respectivas inscripciones en el Registro Público de Comercio (Sólo personas morales) * Información financiera del solicitante
Cuenta Empresarial Azteca	* Monto de apertura por cuenta sin intereses: \$5,000 * Monto mínimo de apertura para cuenta con intereses: \$10,000 * Monto mínimo de apertura para cuenta sin intereses dólares: 500 USD			* Acta constitutiva con el sello de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y Comercio y poderes notariales. * En el caso de gobierno, nombramiento de los funcionarios que van a figurar en la cuenta acorde a la Ley Orgánica respectiva. * Cédula de Identificación Fiscal (RFC). * Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses. * Identificación oficial los apoderados o representantes legales de la empresa o entidad de gobierno: INE/IFE, pasaporte. * Solicitud de apertura de cuenta y contrato. * Carta propietario real y autodeterminación FATCA
Capital de Trabajo HSBC Fusión (HSBC)	Hasta \$5,000,000	Tasa de interés variable anual CAT Promedio Ponderado 22.7% Sin IVA. Informativo. Vigencia al 2 de enero 2021.		* Ventas anuales hasta de \$80,000,000 M.N. * Alta en Hacienda con antigüedad mínima de 2 años * No presentar pérdida en la declaración anual ni quiebra técnica en el último ejercicio * Tener referencias crediticias positivas * Presentar a un obligado solidario (debe ser el Principal Accionista) * El Principal Accionista deberá tener una edad entre 25 y 69 años y una antigüedad mínima de 2 años en el domicilio actual o 3 años considerando domicilio actual y anterior
Crédito Simple HSBC Fusión (HSBC)	Hasta \$10,000,000	Fija anual durante todo el plazo del crédito desde 13.5% fija CAT Promedio Ponderado 22.1% Sin IVA.	De 36 a 60 meses	* Ventas anuales hasta de \$80,000,000 M.N. * Tener entre 25-69 años * Contar con referencias crediticias de la persona física acreditada mayor a 6 meses * Antigüedad mínima de 2 años en el domicilio actual o 3 años considerando domicilio actual y anterior * Estar dado de alta SHCP con antigüedad mínima de 2 años con los siguientes regímenes: Honorarios, Persona Física con Actividad Empresarial o Incorporación Fiscal * Presentar un obligado solidario
Credijusto	Hasta \$30,000,000	A la medida del negocio	Hasta 4 años 8 en crédito revolvente	* Dirigido a Persona Moral, Física con actividad empresarial o Régimen de incorporación fiscal * Inmueble libre de gravamen como garantía * Antigüedad de operación mínimo un año * Ventas mínimas de \$100 mil pesos al mes
Financiamiento DistritoPyme	Mayores a \$25,000	Tasas de 16.9%, 24.6%, 47.4% o 73.1%	3 a 48 meses	* Ingresos mínimos de \$20,000 pesos mensuales (comprobables) * Antigüedad del negocio mínima de 6 meses * Buen buró (en caso de no contar con buen buró se puede analizar la opción de una garantía)
Programa Impulso NAFIN+Estados	Hasta \$5,000,000	HASTA 13.5% ANUAL FIJA	Hasta 60 meses	* Dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas, así como personas físicas con actividad empresarial incluyendo Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), con cédula de validación del gobierno del estado. * Contar con buen historial crediticio
Jóvenes Empresarios - Tu crédito PYME Joven Empresario (Nafinsa)	Hasta 2.5 millones de pesos	Hasta 12.5% anual fija	Hasta 60 meses	* Para jóvenes emprendedores mexicanos entre 18 y 35 años con negocios en operación. * Estar dado de alta en el SAT * Aval o Socio solidario, No necesita entregar propiedad en garantía.
Eco Crédito Individual (Nafinsa)	Hasta 15 millones de pesos	Fija del 14.5% anual	Plazo máximo de 8 años	* Contar con un diagnóstico energético que haya identificado ahorros energéticos, elaborado por un consultor o proveedor especializado. * Consultar al Buró de crédito. * La documentación que te solicite el banco participante.

Fuente: Elaborado con información de páginas web de bancos de México.

Anexo 3

Formato de ADP (Análisis y Descripción de Puestos)

Fuente: Adaptación al formato de la empresa Innovación e Incubación y consultoría MIPIME

FECHA	
CLAVE	

I. GENERALES.

Denominación del puesto:							
Nombre del ocupante actual:							
Área:				Departamento:			
Jefe inmediato superior:							
Nombre:				Puesto:			
Jornada de trabajo							
De:		a		Horario alimentos	De:		a
Horarios extraordinarios			Diarios	Semanales		Mensuales	
	Horas						
Localización física (señalar la ubicación donde se encuentra el puesto).							
¿Existe otro puesto similar en la empresa?							
¿Cuánto tiempo tiene usted en la empresa?							
¿Qué grado de estudio tiene usted?							
¿Cuál es su experiencia previa?							

PROPOSITO DEL PUESTO (Describa brevemente el propósito o función del Puesto)	
LOCALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN (Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro del departamento)	

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Elabore una relación de las actividades en orden de importancia y el porcentaje de tiempo laboral dedicado a cada una.

	Descripción	Porcentaje
1.		

2.		
3.		
4.		
5.		

Interrelación de las actividades en la organización.

Función	Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnica utilizada	Objetivo o razón de la función	Observaciones

III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Cronograma de actividades.

Actividad	Días					Quincena		Meses												Eventuales (especificar)	
	L	M	M	J	V	1°	2°	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		

IV. RESPONSABILIDADES.

Las responsabilidades de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter: (marcar).

Directivo	Nivel Profesional	Gerencial	De oficina	Técnico	Operativo

¿Toma decisiones?	Importantes	Difíciles	Trascendentales
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V. EQUIPO O HERRAMIENTA DE TRABAJO.

Haga una lista del equipo, maquinaria o herramienta que utiliza y marque.

	Equipo	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
1				
2				
3				

VI. REQUERIMIENTOS.

Escolaridad.

Primaria	Bachillerato	Carrera Técnica o Comercial Especificar:	Profesional. Especificar:	Posgrado. Especificar:
Conocimientos especiales o necesarios:				
Especificar:				

Idioma.

Idioma	Requiere leerlo	Requiere leerlo y escribirlo	Requiere hablarlo	Requiere dominarlo (escribirlo, leerlo y hablarlo)

Experiencia para el puesto.

Necesaria	Deseable	Especificar
Tiempo	Especificar claramente la habilidad requerida	

Capacitación requerida en cuanto a las funciones del puesto (marcar sólo un concepto).

<input type="checkbox"/>	Una semana.
<input type="checkbox"/>	Menos de un mes.
<input type="checkbox"/>	Más de uno, pero menos de tres meses

	Tres meses, pero menos de 6
	Más de seis meses (especificar)

¿Qué capacitación ha recibido por parte de la empresa?

Iniciativa (marcar sólo un concepto).

	Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
	Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.

Marque las características descritas de su puesto que sean esenciales o deseables.

	Características	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones	No necesaria
1	Agudeza visual				
2	Agudeza auditiva				
3	Habilidad expresiva				
4	Habilidad mental				
5	Coordinación tacto-visual				
6	Coordinación general				
7	Vigor muscular				
8	Altura				
9	Salud				
10	Creatividad				
11	Capacidad de juicio				
12	Atención				
13	Aritmética				
14	Escritura				
15	Esfuerzo físico				
16	Contacto con clientes				
17	Trabajar sólo				

VII. SUPERVISIÓN.

Responda sólo si es responsable del trabajo de otros.

Marque abajo las responsabilidades de supervisión que son parte de su trabajo.					
	Instruir		Transferir/promover		
	Asignar trabajo	¿Recomienda?		¿Aprueba?	
	Revisar trabajo		Disciplinar		
	Planear el trabajo de otros	¿Recomienda?		¿Aprueba?	
	Mantener estándares		Despedir		
	Coordinar actividades	¿Recomienda?		¿Aprueba?	
	Asignar personal		Aumentos de salario		
	Actuar en problemas con los empleados	¿Recomienda?		¿Aprueba?	
	Seleccionar nuevos empleados				

Cuanta supervisión requiere normalmente este puesto. Marque uno.

	Frecuente: toda salvo las variaciones menores son analizadas por el supervisor.
	Varias veces al día, para informar o recibir asesoría y/o asignaciones. Seguir métodos y procedimientos establecidos; mencione excepciones.
	Ocasional, ya que la mayoría de las responsabilidades son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas. Los problemas poco usuales son reportados frecuentemente con sugerencias para solución.
	Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de la asignación y que se haya elegido algún método. Ocasionalmente se desarrollan métodos propios.
	Los objetivos están delimitados. El trabajo es evaluado primordialmente con base en los resultados generales y amplio margen de elección del método. Frecuentemente se desarrollan métodos para alcanzar los resultados deseados.
	Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

Describe los errores probables del puesto.

¿Qué clase de errores es probable que ocurran en este puesto?
¿De qué manera se descubren o verifican esos errores?
¿Cuál sería el efecto de esos errores si no se descubrieran?

VIII. RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Tipo de relación	Ejemplo y propósito de dicho contacto.
Empleados en otras unidades de la compañía.	
Aseguradoras.	
Público en general: asociaciones comunitarias o comerciales y profesionales.	
Agencia de gobierno federal y estatal	
Otros (especifique).	

IX. CONDICIONES DE TRABAJO.

Aspectos	Pésima (os)	Deficiente (s)	Bueno (a)	Excelente (s)
Iluminación				
Humedad				
Corrientes				
Ventilación				
Frío				
Calor				
Limpieza				
Ruido				

X. AUTORIZACIONES.

_____ Nombre y firma de entrevistado	_____ Fecha	_____ Nombre y firma de jefe inmediato superior
---	----------------	--

Anexo 4

Formato de Perfil de Puestos

Fuente: Adaptación al formato de la empresa Innovación e Incubación y consultoría MiPyME

				Fecha		
				Clave		
Nombre del Cargo						
Área o división				Puesto superior		
OBJETIVOS DEL CARGO						
Objetivo general						
Actividades Específicas						
REQUISITOS NECESARIOS						
Escolaridad						
Experiencia						
Idiomas						
REQUISITOS DESEABLES						
Edad				Sexo		
Estado Civil				Disponibilidad para viajar		
Herramientas de trabajo		Necesario	Deseable	Herramientas de trabajo	Necesario	Deseable
COMPETENCIAS PERSONALES						
COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	
COMPETENCIAS INTELECTUALES						
COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	
COMPETENCIAS LABORALES						
COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	
COMPETENCIAS FÍSICAS						
COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	
COMPETENCIAS DE DESARROLLO HUMANO						
COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	COMPETENCIAS	Necesario	Deseable	
IMAGEN						
ATRIBUTO	Necesario	Deseable	ATRIBUTO	Necesario	Deseable	

Anexo 5

Ejemplos de diagramas de procesos

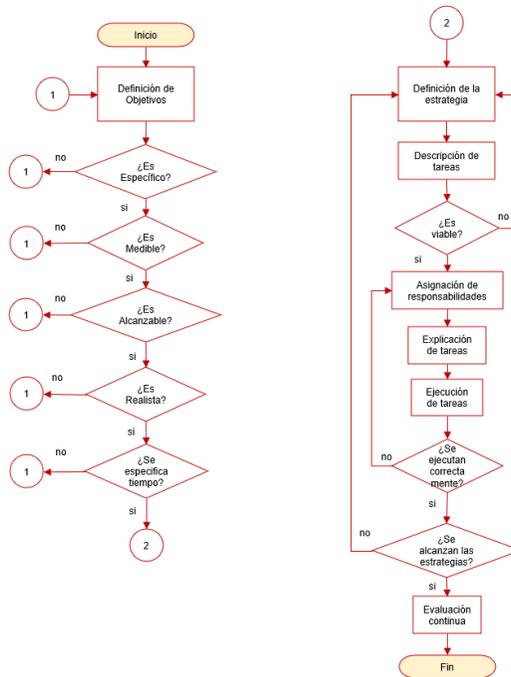


Diagrama 14. Proceso para realizar objetivos estratégicos. Elaboración propia

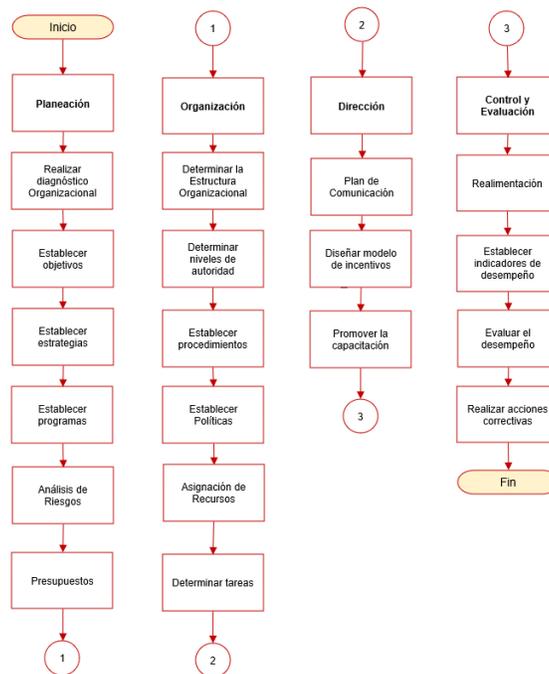


Diagrama 15. Proceso general de administración. Elaboración propia

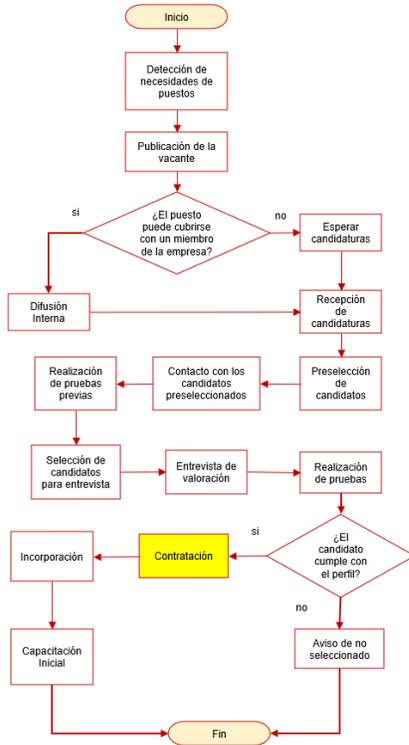


Diagrama 16. Proceso de reclutamiento y selección. Elaboración propia

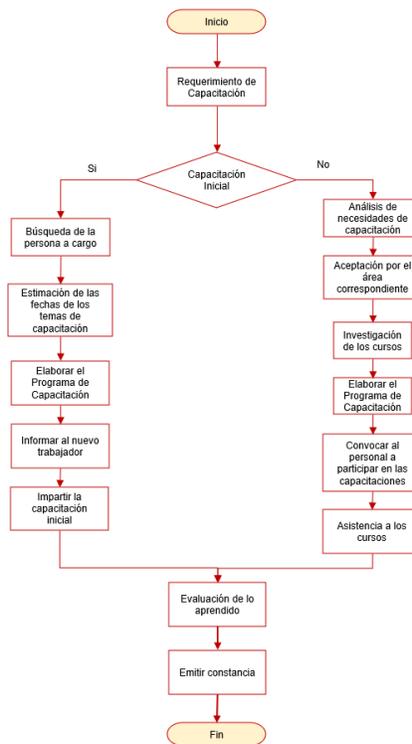


Diagrama 17. Proceso de capacitación de personal. Elaboración propia

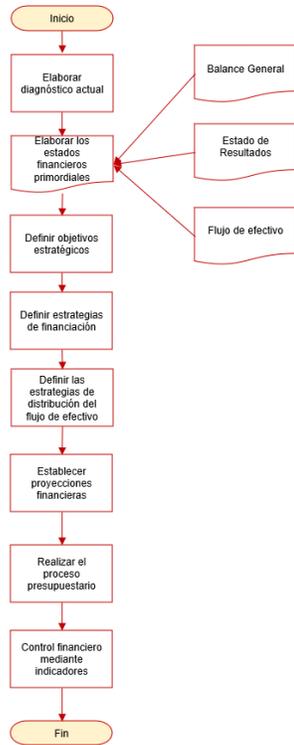


Diagrama 18. Proceso de planeación financiera. Elaboración propia

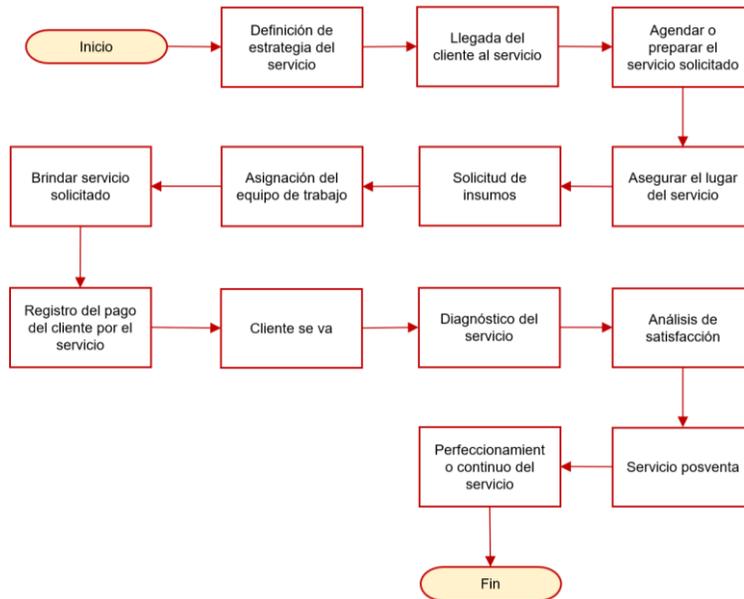


Diagrama 19. Proceso general de las empresas de servicios. Elaboración propia

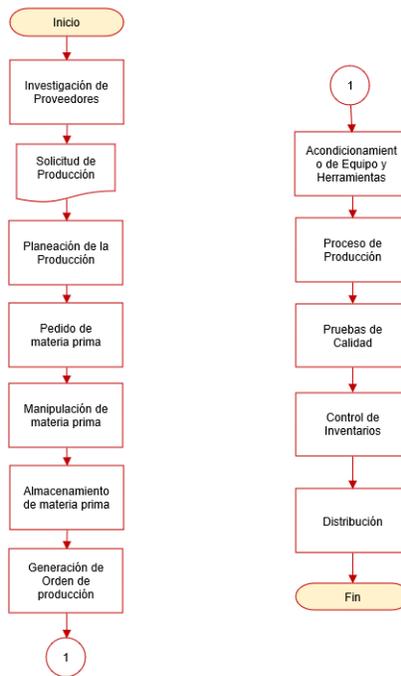


Diagrama 20. Proceso general de las empresas de industria. Elaboración propia

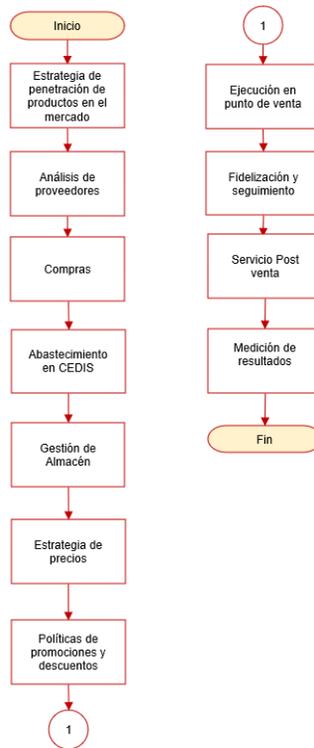


Diagrama 21. Proceso general de las empresas de comercio. Elaboración propia

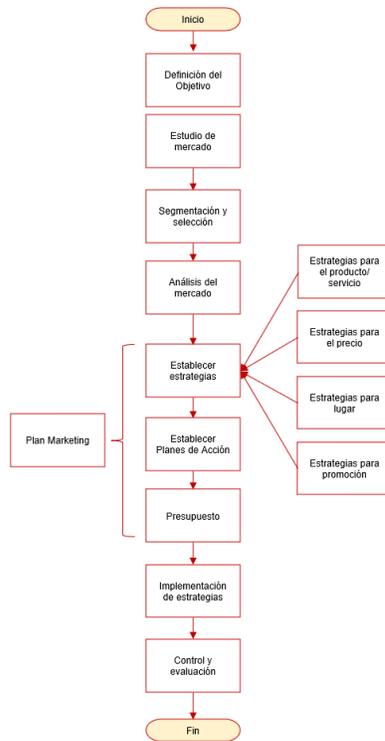


Diagrama 22. Proceso general de estrategias de marketing. Elaboración propia

Anexo 6

Propuesta de estructura de Políticas

Tabla 15. Ejemplos de estructuras de políticas de la empresa.

Área de la empresa	Estructura de las políticas
Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el organigrama de la empresa, con las responsabilidades, actividades clave, toma de decisiones, y difundirlo. 2. Definir como se tomarán las decisiones con las demás áreas en cuanto a las inversiones de capital, financiamientos, autorizaciones de gastos, revisión de informes, presupuestos y en aquellas actividades que se considere relevante su participación. 3. Definir un comité de planeación con las actividades fundamentales, periodos para cada reunión y la manera como se discutirán los proyectos. 4. Especificar qué y cómo se llevará a cabo el plan de emergencia o para casos de contingencia. 5. Implementar controles de desempeño e indicadores que muestren el nivel de eficiencia de la empresa. 6. Cuáles y cómo serán los canales de comunicación entre niveles de la empresa para evitar fugas de información y asegurar la confidencialidad. 7. Cómo y quienes definirán las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo y la manera de informarlas a la empresa. 8. Acreditar los planes operativos para cada año o periodos de tiempo. Por ejemplo, qué y cómo se producirá en el siguiente año. 9. Definir las actividades que no estarán permitidas para las áreas de la empresa y en dado caso cómo se resolverán. 10. Determinar cómo y quienes realizarán negociaciones para beneficio de la empresa (con proveedores, accionistas, inversionistas, gobierno, etc.)
Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir cómo será el canal de comunicación en el área administrativa y los encargados para la toma de decisiones. 2. Determinar la manera en cómo deben estar integrados los presupuestos para adquisición de materiales, equipo, materia prima, papelería, etc. 3. Mencionar cuál será el control de documentación, salida, entrada y permanencia de documentación a archivo. 4. Definir si existen actividades de sustentabilidad o responsabilidad social. 5. Establecer quienes, y cómo será el control de caja chica, justificación de reembolsos y periodos en que se realizarán. 6. Determinar el monto mínimo y máximo de la caja chica. 7. Mencionar cómo se harán cargo de los gastos extra, autorizaciones, etc. 8. Indicar las condiciones para facturar a clientes y proveedores. 9. Determinar cuáles serán las responsabilidades de administración sobre los inventarios y almacenes.
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir cómo se llevará a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal para las vacantes de la empresa. 2. Definir las pruebas y técnicas que se utilizarán para medir las capacidades de los candidatos para el proceso de reclutamiento. 3. Determinar los elementos que deberán contener los contratos laborales especificando las actividades a realizar, perfil de puesto, sueldos, compensaciones, bonos, días de descanso, etc. 4. Determinar un plan de capacitación para el personal con el propósito de promover la actualización y perfeccionamiento de conocimientos y habilidades de los empleados. 5. Definir cuáles serán las medidas de protección de datos personales de documentos del personal. 6. Determinar cada cuanto tiempo y quienes serán los responsables de actualizar los manuales de procedimientos y perfiles de puestos. 7. Determinar el plan para desarrollar, actualizar, aprobar y difundir el reglamento interno que salvaguarde la integridad del personal. 8. Definir el procedimiento para la resolución de conflictos laborales. 9. Determinar las actividades que están prohibidas dentro de la empresa y definir las sanciones en caso de cometer faltas. 10. Determinar cómo se evaluará el desempeño de los trabajadores o bien, si se contará con un plan de incentivos y cómo se asignarán. 11. Determinar el plan de recursos humanos ante emergencias o casos de contingencia. Por ejemplo, en caso de que por condiciones ambientales o de salud el personal no pueda asistir a las oficinas, se continuará laborando como home office. 12. Establecer los horarios de la empresa, turnos y días laborales y manera de

	<p>tomar asistencia, sí como excepciones para días festivos.</p>
Finanzas y Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir cómo será la comunicación de la información financiera con las demás áreas y hacia Dirección. 2. Determinar cuáles serán las condiciones de inversión o de gestión financiera. 3. Establecer cómo se manejarán los fondos financieros que se pudieran adquirir. 4. Determinar cómo deben ser presentados los estados financieros básicos y cada cuanto tiempo se harán revisiones. 5. Especificar cómo se deberán realizar las proyecciones financieras y quienes serán los encargados de analizarlas. 6. Definir cómo se debe sustentar los contratos, convenios, alianzas, etc. 7. Determinar cómo se gestionarán las cuentas por cobras y por pagar con su debida justificación. 8. Indicar cómo será el pago hacia proveedores, reembolsos o salidas de dinero (orden de compra, factura, datos bancarios, notas de crédito, garantías, etc.) 9. Aclarar cuáles serán las cuentas bancarias que se usarán para depósitos en caso de requerirse. 10. Definir el método aplicado para la depreciación (línea recta, Método de la suma de los dígitos del año, método de depreciación por unidades de producción, método de depreciación por reducción de saldos, etc.) 11. Determinar los programas computacionales con los que se llevará a cabo la contabilidad. 12. Establecer cómo se controlará el fondo ante riesgos o situaciones de contingencia.
Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer los puntos necesarios para el correcto desempeño de los procesos productivos, servicios y principales actividades operativas (manuales de procedimiento). 2. Determinar la forma como se evaluarán a los proveedores y los requisitos para ser aceptados. 3. Determinar las condiciones de mantenimiento (correctivo y preventivo) de materiales, herramientas y maquinaria para la producción. 4. Definir los elementos que deberá contener el convenio con proveedores y en qué momento se rompe la relación. 5. Determinar cómo operará la empresa ante emergencias o casos de contingencia. 6. Establecer cómo se implementará la nueva tecnología, nuevos productos o servicios. 7. Precisar cómo y quienes serán los responsables de llevar a cabo los proyectos operativos. 8. Determinar las condiciones para presupuestos y cotizaciones con los clientes. 9. Definir las condiciones post compra y cómo se resolverán los casos de devolución, quejas y sugerencias. 10. Determinar las condiciones de inventarios y almacenes: responsable, cómo se medirán las existencias, documentación necesaria para el ingreso y salida de material y producto terminado, etc. 11. Establecer los sistemas de calidad y características para recepción de materias primas (sellos, documentación de transporte, ficha de identificación, embalaje) 12. Precisar los casos en que los servicios podrían ser suspendidos (malos tratos por parte del cliente, que se atente contra la seguridad de los vendedores, etc.) 13. Determinar las medidas para evitar riesgos y accidentes, vestimenta, señalamientos, etc. dentro de las instalaciones. 14. Aclarar cómo se llevará a cabo el control de desperdicios y residuos y disposición de estos.
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los periodos de reuniones y los participantes para discutir temas relevantes del área. 2. Determinar quiénes y cómo se establecerán las estrategias de marketing e indicadores en un plan marketing. 3. Determinar quiénes y bajo qué controles se medirán y evaluarán los indicadores. 4. Definir como se realizarán las campañas de publicidad, su estructura, objetivos, estrategias, actividades y presupuesto. 5. Determinar cómo estructurar el presupuesto destinado a las campañas de publicidad. 6. Definir cómo se dará seguimiento al servicio post venta, es decir, atender y dar seguimiento a las sugerencias y quejas de los clientes.

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Definir cómo realizar los análisis de mercado para evaluar constantemente el beneficio de los canales de promoción y difusión. 8. Determinar qué actividades están prohibidas realizar en el área y cuales están permitidas bajo ciertas condiciones. Por ejemplo, la aceptación de una agencia de publicidad siempre y cuando acepten el presupuesto acordado. 9. Definir como se realizará el plan de lanzamiento de nuevos productos o servicios. 10. Determinar cuáles serán los medios de publicidad permitidos, redes sociales, carteles, contenido de página web, etc. 11. Definir cómo se evitará el plagio, cómo se respaldará la información y se respetarán los derechos de autor que no atente contra la moral de las personas.
<p style="text-align: center;">Investigación y Desarrollo</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los objetivos, programas y calendario de la estrategia de innovación de la empresa. 2. Cómo actuarán ante casos de plagio o robo de patentes. 3. Qué deberán contener la solicitud de presupuestos destinados a la Investigación y desarrollo y monto máximo permitido. 4. Periodos de revisión de proyectos, así como razones por las que se deberá cancelar algún proyecto (falta de investigación, no hay resultados, el beneficio no es relevante, etc.) 5. Quienes serán los encargados de la solicitud de patentes. 6. Cómo se reportarán los avances y proyectos a dirección. 7. Definir un porcentaje destinado a investigación y desarrollo encaminadas a beneficios ambientales, sociales y empresariales (nuevos productos o servicios, mejora de productos, mejora de procesos, calidad o desarrollo tecnológico).
<p style="text-align: center;">Área Fiscal</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencionar cómo se llevarán a cabo las declaraciones y asuntos fiscales, encargados y responsables. 2. Determinar cómo y quienes deberán presentar los cálculos de impuestos que marca la ley. 3. Definir un porcentaje máximo de sanciones, multas, penalizaciones o recargos extra por no cumplir en tiempo y forma con el pago de impuestos, servicios y responsabilidades fiscales. 4. Mencionar los casos en los que terceras personas o abogados de la empresa se harán cargo de asuntos legales. 5. Definir si se contará con un calendario de obligaciones fiscales y cómo será el procedimiento de actuación. 6. Determinar cómo será guardada y conservada toda información producida del área. 7. Señalar cómo se aplicarán los controles internos o externos para el ejercicio adecuado de los procesos fiscales. 8. Definir cómo se llevará a cabo las actividades del área fiscal ante emergencias o para casos de contingencia.
<p style="text-align: center;">Tecnología de la información</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar los periodos para presentación de informes de mantenimiento de los sistemas. 2. Cómo y cada cuanto tiempo se realizará respaldo de la información de los equipos de cómputo de todas las áreas. 3. Cómo serán guardadas las contraseñas y usuarios. 4. Periodos para instalación y actualización unidades de software. 5. Determinar cómo se trabajará en caso de emergencia o contingencia. 6. Periodos de comprobación del estado de la infraestructura de tecnologías de información para asegurar el funcionamiento (mantenimiento preventivo). 7. Mencionar cómo se comunicará un desperfecto para la realización de mantenimiento correctivo. 8. Cómo se gestionarán las cuentas de los usuarios, así como de correos electrónicos y softwares que se utilicen para las actividades de la organización. 9. En caso de ser necesario, cómo se manejará el presupuesto para desarrollo de nuevas aplicaciones o softwares para la organización.

Fuente: elaboración propia

Anexo 7

Ejemplos de indicadores de desempeño

Tabla 16. Ejemplos de indicadores de desempeño.

Área de la empresa	Indicador	Concepto	Cálculo
Administración	Desempeño de los proveedores	Evaluar el desempeño de los proveedores permitirá saber si es necesario adquirir nuevos proveedores o negociar nuevos planes comerciales.	$\frac{\text{Número de proveedores que cumplen}}{\text{Número de proveedores evaluados}}$
	Índice de cumplimiento de pedidos	Expresa la efectividad de los proveedores y refleja el nivel de retrasos en la entrega de la materia prima solicitada.	$\frac{\text{No. entregas completas}}{\text{Total de requisiones}}$
	Uso de la capacidad instalada	Indica el uso racional de las instalaciones productivas, con base en la capacidad instalada.	$\frac{\text{Volumen de producción}}{\text{Capacidad instalada}}$
	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Es una forma de medir si un área o la organización está logrando sus metas y objetivos estratégicos.	$\frac{\text{Número de objetivos cumplidos}}{\text{Número de objetivos totales}}$
	Efectividad en el cumplimiento de sus compromisos	Es la manera de comparar el cumplimiento en cuanto a cantidad, calidad de producción, ventas o personal.	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Producción programada}} \times \frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas esperadas}} \times \frac{\text{Personal}}{\text{Personas capacitadas}} \times \frac{\text{Capacitaciones esperadas}}{\text{Capacitaciones realizadas}}$
	Medición de no conformidades de auditoría	Es importante dar seguimiento a las no conformidades para evitar el producto que no cumple con calidad, reprocesos, desperdicios, averías en máquinas y tiempos de paro de producción, por ejemplo.	$\frac{\text{No. NCPAC} - \text{No. NCPAN}}{\text{No. NCPAN}}$
Recursos Humanos	Rotación de personal	Mide la velocidad a la que se van los empleados. Se espera que sea un porcentaje bajo, de lo contrario se deberán atender las causas.	$\frac{\text{Cantidad de personas que abandonan la empresa al año}}{\text{Número de empleados}} \times 100$
	Productividad	Sirve para conocer la producción de un proceso en un periodo establecido.	$\frac{\text{Cantidad producida}}{\text{Número de mano de obra directa que interviene}}$
	Horas extra trabajadas	Un aumento repentino puede ser síntoma de un mayor volumen temporal de pedidos, mayor compromiso por parte de los empleados o una gestión deficiente de los procesos.	$\frac{\text{Número total de horas extra trabajadas}}{\text{Total de empleados}}$
	Antigüedad promedio del personal	Sirve para conocer la duración de una persona en la organización.	$\frac{\text{Suma de los años de experiencia de cada empleado}}{\text{Total de personas}}$
	Porcentaje de cumplimiento cronograma de capacitación	Verificar el cumplimiento de las capacitaciones planeadas a inicio del año.	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones programadas}} \times 100$
	Accidentalidad laboral	Corresponde al número total de accidentes que han acontecido y sirve para mejorar los entornos laborales o dar mejor capacitación del uso de maquinaria o herramientas.	$\frac{\text{Número de accidentes}}{\text{Periodo de tiempo}}$
Finanzas y Contabilidad	Rentabilidad	Eficacia con que las empresas usan sus activos y la eficiencia con que administran sus operaciones.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$
	Solvencia	Capacidad para convertir los activos en dinero a largo plazo.	$\frac{\text{Activos totales} - \text{Capital total}}{\text{Activos totales}}$

	Periodo promedio de cobranza (PPC)	Determina la velocidad de cobro a los clientes. Entre más rápido sea se tiene mayor flujo de efectivo.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\left(\frac{\text{Ventas a crédito}}{360 \text{ días}}\right)}$
	Periodo promedio de pago (PPP)	Sirve para determinar si hay seguridad de flujo de efectivo para cumplir con las responsabilidades de la empresa.	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\left(\frac{\text{Compras}}{360 \text{ días}}\right)}$
	Rotación de inventarios (RI)	Indica cuantas veces al año la empresa cambia sus inventarios.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\frac{\text{Inventarios}}{\frac{PT - PTFE}{PT}}}$
Operaciones	Calidad de producto terminado	Es la relación que se tiene de las piezas producidas que no cumplen con las especificaciones contra las que si cumplen.	PT: Producción Total PTFE: Producción total fuera de especificación
	Cuellos de Botella	Son aquellos procesos que ralentizan el total de la cadena de suministros.	Registros de los tiempos de las líneas de producción
	Nivel de calidad del servicio	Mediante encuestas se les pide directamente a los clientes que califiquen su satisfacción con el negocio, producto o servicio.	Encuestas en el lugar de venta o en sitios web
	Servicios más solicitados	Sirve para conocer mejor al cliente y su relación con los servicios, se puede usar el principio de Pareto para poner atención a aquellos que dan más y mejores beneficios.	Registros y análisis estadístico
	Tiempo medio de espera	Es el tiempo que pasa un cliente en espera hasta que un operador les atiende.	Registros y análisis estadístico
	Defectos Por Unidad (DPU)	Expresa el modo en el que se está comportando un proceso en función del número de defectos detectados del producto terminado.	$\frac{\text{No. de DefM}}{\text{Tamaño de muestra}}$ DefM: Defectos encontrados en una muestra
	Porcentaje del costo del transporte sobre las ventas	Cuánto representan los recursos invertidos de transporte en el proceso de distribución sobre los resultados representados en las ventas de la empresa.	$\frac{\text{Costo total de transporte}}{\text{Ventas}}$
	Pedidos entregados a tiempo	Mide la fidelidad de compromiso de entregas con el cliente.	$\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos solicitados}}$
	Devoluciones y reclamaciones	Esto dependerá de la política de devoluciones y tipo de producto. Si es necesario se tendrá que devolver el producto al proveedor e informar los desperfectos.	$\frac{\text{Número de reclamaciones o devoluciones}}{\text{Unidad de tiempo}}$
	Rotación de inventario	Mide la velocidad en la que se repone el stock en un período de tiempo determinado. Un número más alto es mejor, porque indica que los productos pasan menos tiempo en el almacén o en los estantes antes de ser vendidos a los clientes.	$\frac{\text{Cantidad de artículos en mostrador}}{\text{Periodo de tiempo}}$
	Costo de Inventario	Muestra cuanto le cuesta a la empresa mantener sus existencias almacenadas durante un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Valor medio de inventario}}{\text{Costo total de almacenamiento}}$
	Costo de Almacenamiento	Determina cuánto cuesta mantener el almacén e incluye todos los factores relacionados como el alquiler, mantenimiento, reparación, seguros, software de gestión, energía eléctrica, calefacción, etc.	Suma de todos los costos asociados al almacén
	Tiempo promedio para reparar	Es el tiempo que queda inactivo el equipo hasta que se cumple con la reparación de averías.	$\frac{\text{Tiempo total de inactividad}}{\text{Cantidad de fallas}}$
	Costo de mantenimiento	Muestra la influencia que tiene el costo de mantenimiento en el costo final del producto.	$\frac{\text{Costo de mantenimiento}}{\text{Costo total del sistema productivo}}$
Costo de mantenimiento correctivo	Se lleva a cabo cuando es necesario reparar un fallo o una avería.	$\frac{\text{Costo de mantenimiento correctivo}}{\text{Costo total por mantenimiento}}$	
Marketing	Plazo de aprovisionamiento	Hace referencia al tiempo que transcurre desde que se genera una orden de pedido a un proveedor hasta que se realiza la	$\text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de pedido}$

		entrega la mercancía.	
Promedio de visitas por compra		Es útil para analizar el número de oportunidades de venta que tiene un negocio comparado con el número de ventas reales. Las visitas pueden ser en tienda o en página web.	$\frac{\text{Total de visitas}}{\text{Total de compras}} \times 100$
Atención al cliente		Permiten saber si el trabajo que los empleados realizan y la atención que ofrece el negocio es eficiente.	$\frac{\text{Quejas solucionadas}}{\text{Total de reclamaciones}}$
Tasa de conversión		Mide aquellas visitas a nuestra web que acaban realizando una acción (conversión) que hayamos marcado como objetivo. Puede ser visitar una página concreta, rellenar un formulario, adquirir un producto, etc.	$\frac{\text{Número de conversiones}}{\text{Número de visitas totales}}$
Rentabilidad y margen de cada producto		Indica el rendimiento de un producto al ser vendido.	$\frac{\text{Precio del producto} - \text{Costo de producción}}{\text{Precio de producto}}$
Ventas por zona geográfica/por periodo de tiempo/por línea de producto		Cantidad total de ventas según el lugar (país, región, localidad o tienda); por periodo de tiempo (mes, temporada, año); por línea de producto	Registro mediante diagramas

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8

Ejemplos de reportes y formatos

Tabla 17. Ejemplos de Reportes y Formatos para cada área de la empresa.

Área de la empresa	Reportes y formatos
Dirección	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe ejecutivo, con el compendio de la información más relevante de cada área 2. Estrategias de crecimiento 3. Informe mensuales y anuales 4. Proyecciones esperadas para cada área 5. Plan de negocio 6. Diagnóstico integral de la situación actual 7. Plan de reajuste de actividades después de una pandemia, contingencia o evento que ocasionó una alteración al actuar diario
Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de crecimiento 2. Informe de presupuestos 3. Reporte de actividades por periodos (tareas completas, en progreso y por realizarse) 4. Corte de caja chica 5. Control de archivo 6. Informe de compras o adquisiciones 7. Reporte de trámites realizados y por realizar 8. Reporte de salida y disposición de desechos 9. Reportes de inventarios generales de recursos 10. Informe del buzón de quejas y sugerencias interno (de los empleados) 11. Cartera de proveedores 12. Minutas de reuniones y juntas
Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reporte de incidencias: faltas, incapacidades, vacaciones, accidentes, permisos, robo, asuntos personales, etc. 2. Formato de despido o renuncia 3. Formato de análisis y descripción de puestos 4. Formato de perfil de perfil de puestos 5. Reporte de evaluación de capacitación 6. Reporte de rotación de personal: por nuevas contrataciones, trámites de selección, despidos o renuncia 7. Calendario de días inhábiles, vacaciones o eventos de la empresa, etc. 8. Tabulador de sueldos y salarios 9. Plan de formación y capacitación 10. Cuestionario de satisfacción laboral 11. Programa de actividades de la empresa: recreativas, de exámenes médicos, vacunaciones, comidas de fin de año, etc. 12. Reporte de expedientes del personal (ubicación y conservación en archivo) 13. Reglamento interno de la empresa 14. Reporte de turnos de los empleados 15. Plan de incentivos 16. Manuales de procedimientos
Finanzas y Contabilidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formato de flujo de efectivo: es la manera de representar mes con mes los ingresos y egresos que ha tenido la organización en un determinado periodo de tiempo. 2. Formato de estado de resultados 3. Balance general 4. Cuentas por pagar 5. Cuentas por cobrar 6. Pronósticos y proyecciones financieros 7. Reporte mensual o anual del área 8. Calendario de pago a proveedores 9. Reporte de ventas (ingresos) 10. Presupuesto de nuevo arranque en caso de contingencia o paro de actividades
Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de producción 2. Lay-out y rutas de producción 3. Diagramas de flujo de los procesos 4. Órdenes de requisición 5. Órdenes de compra 6. Devoluciones o cambios de materia prima

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Órdenes de producción 8. Informe de incidencias (errores, accidentes, retrabajos) 9. Evaluación de proveedores 10. Diseño de productos 11. Manuales de operación y procedimientos 12. Inventario de producto terminado 13. Hojas de control de calidad 14. Reportes de almacén (entradas, salidas y localización física) 15. Informes de mantenimiento de rutina, preventivo y correctivo 16. Cartera de clientes (cuando se trata de servicios) 17. Reportes de preventa (seguimientos de las oportunidades de venta): número de prospectos y actividades del vendedor como llamadas, visitas o demostraciones de uso del producto o servicio. 18. Reportes de ventas de sucursales 19. Análisis de la capacidad instalada de maquinaria y equipo 20. Reportes postventa (satisfacción de clientes, devoluciones, recompras, reclamaciones, etc.)
<p>Marketing</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informe de marketing digital 2. Análisis de la competencia 3. Investigación de mercados 4. Plan marketing 5. Análisis de tendencias locales e internacionales para expansión 6. Encuestas de satisfacción del producto o servicio 7. Planes de promoción y publicidad 8. Manual de imagen corporativa (logotipo, tipografía, colores, etc.)

Fuente: Elaboración propia

Anexo 9

Evaluación del personal durante el confinamiento

Fuente: Elaboración propia

Evaluaciones para el personal

1. ¿En los últimos 4 meses sientes que te han presionado más que lo normal en el trabajo?
2. ¿En los últimos 4 meses tienes ansiedad o insomnio?
3. ¿Le cuesta concentrarse al momento de realizar las tareas diarias?
4. ¿Tus jefes cumplen con tu horario laboral?
5. ¿Para realizar las actividades que se te asignan es difícil ponerte de acuerdo con tus compañeros?
6. ¿Conoces las medidas que se han implementado en el centro de trabajo para el regreso a labores presenciales?
7. ¿Tienes tiempo para tus actividades personales y de recreación?
8. ¿Consideras que tus compañeros tienen el mismo desempeño que antes del confinamiento?
9. ¿En los últimos tres meses consideras que tu alimentación es la adecuada? ¿Si, no y por qué?
10. ¿En los últimos tres meses cuál es la emoción que más has sentido: miedo, tristeza, enojo u otro?

Evaluaciones para los directivos

1. ¿Cuál ha sido el desempeño por trabajador y en general en los últimos 4 meses?
2. ¿El tiempo con que se han dado los entregables ha sido?
3. ¿Se ha exigido con más trabajo de lo normal a los trabajadores?
4. ¿Respetan el tiempo que deben laborar?
5. ¿Cuál es el protocolo que se regirá para el regreso seguro en el centro de trabajo?
6. ¿Cómo se ha adaptado la capacitación a los trabajadores?