



ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

## La soledad de ser empresario en México: Una gestión administrativa empírica

*The loneliness of being an entrepreneur:  
an empirical administrative management in Mexico*

**María del Rocío Ortega Ferriz**

María del Rocío Ortega Ferriz. Maestra en Planeación Estratégica de Medios. Doctora en Administración por la Universidad Anáhuac de Oaxaca, Universidad Anáhuac de Oaxaca. Blvd. Guadalupe Hinojosa de Murat No. 1100. San Raymundo Jalpam, Oaxaca de Juárez Oaxaca. Teléfono: 449 231 1852.

Historia del artículo. *Recibido: 5 de febrero 2023; aceptado: 15 de junio 2023.*

Correo electrónico de autor para correspondencia: [maria.ortegafe@anahuac.mx](mailto:maria.ortegafe@anahuac.mx)

Para Citar este artículo (estilo APA): Ortega M del R. (2023). La soledad de ser empresario en México: Una gestión administrativa empírica. *Transitare Edición Especial 2023 (1)*: 46-64.

## Resumen

Las PyMEs son un indicador y referente económico a nivel mundial; sin embargo, en México, el camino para ser rentable en un sistema económico, político y de seguridad inestable y en algunos casos, si se suma el poco conocimiento del mercado; la posibilidad de sobrevivencia es casi nula. En esta investigación se visualizará el porqué la esperanza de vida de las PyMEs en nuestro país se va reduciendo. Se utilizó un método cualitativo a partir de las variables administrativas desde la creación de la empresa hasta su situación actual para definir el crecimiento y desarrollo de sus unidades de negocio.

**Términos clave:** ecosistema empresarial; plan de negocio; empleo; rentabilidad

## Abstract

SMEs are a global economic indicator and reference; however, in Mexico, the path to profitability in an unstable economic, political, and security system, coupled with a lack of market knowledge in some cases, makes the possibility of survival almost nonexistent. This research will shed light on why the life expectancy of SMEs in our country is decreasing. A qualitative method was used to interview entrepreneurs based on administrative variables from the creation of the company to its current situation, in order to define the growth and development of their business units.

**Keywords:** business ecosystem; business plan; employment; profitability

## 1. Introducción

Se escucha muy atractivo ser jefe de uno mismo, inclusive resulta romántico pensar en desligarse completamente del compromiso empresarial para tangibilizar ideas y vivir de ellas.

Existe una alta probabilidad que en algún momento se haya considerado experimentar ser empresario y aventurarse a perseguir “el sueño”; pero, ¿Se sabe exactamente a lo que se va realmente a enfrentar?, ¿se tiene las capacidades y habilidades técnicas para producir un producto o servicio con éxito?, o ¿simplemente el empresario se arriesga sin saber que pasará?; estos cuestionamientos son pequeños ejemplos de la cantidad de decisiones que se deben de tomar en cuenta al momento de convertirse en empresario.

Es importante considerar con claridad el ecosistema económico, social, cultural y del mercado que rodean a las micro y pequeñas entidades empresariales, que, si bien parecieran lejanas al proyecto, son indicadores que afectan de manera directa o indirecta la estabilidad y las buenas prácticas de las organizaciones.

Los empresarios se enfrentan a variables de decisión de diferentes tipos: interpersonales, de competencias y contextuales que establecen paradigmas complicados de sortear, debido a que el objetivo prioritario es su permanencia, sobre todo en los primeros años de creación, para después con el paso del tiempo lograr un crecimiento sostenido.

Bien decía Darwin, “No es la especie más fuerte que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que más responde al cambio”. (University of Cambridge).

Ser una micro o pequeña empresa implica enfrentar grandes, desafíos, trabajar en una economía incierta y más ahora en un escenario post COVID, donde el 94.1% de las PyMES en México no recibieron ningún apoyo económico o fiscal durante la contingencia sanitaria (INEGI, 2020) y el programa de apoyo financiero a microempresas familiares, la cual generaba prestamos de 25 mil pesos en el 2020, para el 2022 desapareció.

El tener una participación de mercado complicada con relación a las grandes empresas, apoyo casi nulo de programas gubernamentales, cobro de derecho de piso y en su mayoría sin herramientas sólidas, genera grandes desafíos que implica poner su patrimonio en juego.

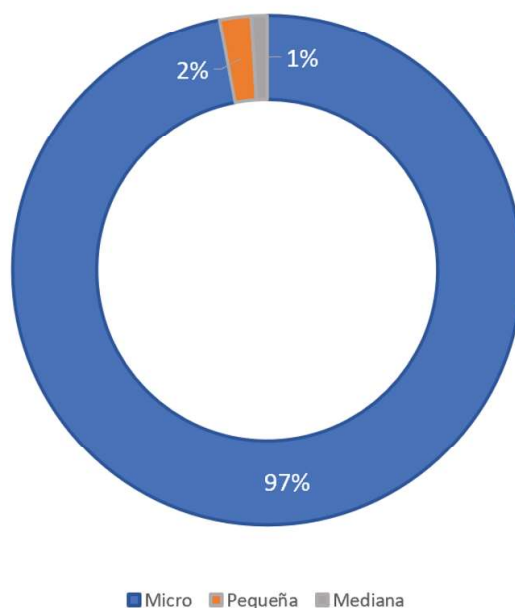
Las empresas en México sufren una incertidumbre, una inestabilidad desde el inicio de operación hasta los primeros cinco años, que en consecuencia, es el momento en que el índice de mortalidad empresarial es más alto; la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el estudio de “Esperanza de vida de los negocios en México”, establece que de cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica en los primeros 5 años de operación muere el 65% de ellas y conforme pasan los años se llega a alcanzar un 89% de mortandad en un rango de 25 años de operación (2014). En el 2020, la esperanza de vida promedio de una empresa es de 7.8 años (2019).

Este escenario es verdaderamente contundente, ya que solo 11 empresas sobreviven de cada 100, no es un dato que aliente a los empresarios a crear nuevas empresas; sin embargo, existen 5.5 millones de MiPyMES en el país (Directorio Estadístico Nacional de Unidades

Económicas, 2022), esto quiere decir que el proceso de emprendimiento es una razón más de tipo personal que de certidumbre contextual, ya que al realizar un diagnóstico de viabilidad no existen condiciones para iniciar una empresa en México.

Ilustración 1: Total de micro, pequeñas y medianas empresas en México 2018

4,169,677 MIPYMES EN MÉXICO



Fuente: Elaboración Propia con información de (Diario Oficial de la Federación, 2002)

En la actualidad, el contexto para los empresarios pareciera aún menos favorable debido a la desaparición de programas como ProMéxico<sup>1</sup> o el INADEM<sup>2</sup>, así como la contingencia sanitaria, incertidumbre política, financiera, económica, social y de seguridad que eclipsan el panorama.

El tema de la presente investigación se centra en el fenómeno de los pequeños empresarios desde la conceptualización, el diseño y la creación del proyecto empresarial que llevaron al mercado. Conocer de primera mano las herramientas con las cuales enfrentaron la puesta en marcha de su empresa, el modelo de negocio original y sobre todo como han logrado la permanencia, muestra un panorama de cómo es que las micro y pequeñas empresas se mimetizan a cada uno los mercados para así sortear las inclemencias de los distintos entornos de crisis en el país.

<sup>1</sup> Fideicomiso de la Secretaría de Economía creado en 2007, el cual ayudaba a los empresarios a exportar para promover el comercio internacional y la competitividad. Dicho programa el cual desapareció en el nuevo Gobierno

<sup>2</sup> Organismo Público el cual tenía como objetivo apoyar a las pequeñas y mediana empresas con financiamiento y desarrollo estratégico. Dicho programa desapareció en 2019

## 2. Desarrollo

Las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 72% de empleos en el país, lo que representa el 52% de producto interno bruto (Diario Oficial de la Federación, 2002). Anteriormente para definir su clasificación se tomaba como parámetro el número de empleados y el sector económico de la ubicación de la empresa como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Clasificación de Empresas en México 2002

Clasificación de empresas en México			
Tamaño	Industria	Servicios	Comercio
Micro		0-10	
Pequeña		11-50	11-30
Mediana	51-250	51-100	31-100

Fuente: (Diario Oficial de la Federación, 2002)

En el 2009 se publicó un cambio en el Diario Oficial de la Federación con la ratificación para el 2012, en donde se toma en cuenta el número de trabajadores multiplicado por 10%; más las ventas totales por 90%<sup>3</sup> (2009).

Tabla 2. Clasificación de Empresas en México 2009

Clasificación de empresas en México				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50		95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 31 hasta 100		
	Industria	Desde 31 hasta 100		250

Fuente: (Diario Oficial de la Federación, 2009)

Dependiendo del sector al que pertenezcan las MiPyMES, permitía a las entidades de gobierno mediante la Secretaría de Economía definir presupuestos, acciones regulatorias, estrategias fiscales, apoyos y subvenciones<sup>4</sup>. Una compañía para ser considerada como microempresa debía generar ventas de 4 millones de pesos anuales, si la empresa no los generaba, no

<sup>3</sup> Ratificación: "Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%". "Esta cifra debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de cada categoría, que va desde 4.6 en el caso de las micro, hasta 250 para las medianas empresas" (Diario Oficial de la Federación, 2009)

<sup>4</sup> En el 2022, se eliminaron por parte del Presupuesto de Egresos todos los apoyos para las MiPyMES

tenía una catalogación como tal, lo que representa un nivel de changarros. Con esta nueva estratificación ya se incluyen dentro del rango de microempresas.

Las cifras y las realidades cambian por estado; por ejemplo, Yucatán tiene el índice más alto con un promedio de vida de 9.1 años, mientras que en Oaxaca 5.3 años, 32% por debajo del nivel nacional.

Ilustración 2. Esperanza de vida de los Negocios en México



Fuente: Elaboración Propia con información de (ENAPROCE, 2018)

La viabilidad para que una empresa pueda operar se refiere a la facilidad para crear y emprender un negocio; el Banco Mundial, mediante el estudio de clasificación de economías Doing Business ubicó en el 2019 a nuestro país en el número 60 a nivel mundial con la facilidad para hacer negocios, donde en 5 años se ha descendido 18 puntos. Así mismo, se encuentra en el ranking 107 en la apertura de un negocio (2019 -2015). Cabe recalcar que las economías con el mayor puntaje en el estudio tienen una correlación de niveles altos de apoyos gubernamentales y con baja corrupción.

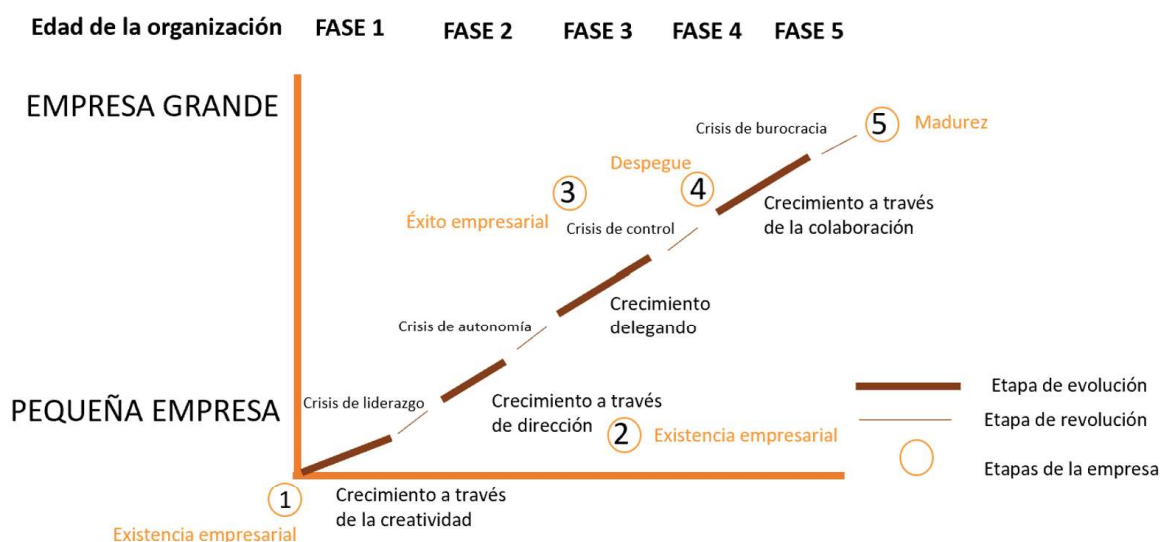
Como se puede observar, los empresarios se enfrentan a múltiples obstáculos para mantener a flote sus empresas, ya sea por las complejidades naturales de emprender, como lo son la creación de un producto o servicio, recursos económicos, la conformación de la estructura, la operación, así como las problemáticas burocráticas para poder operar en la legalidad económica de la nación.

En un estudio realizado por el periódico El Financiero, se menciona que los principales problemas por los que una empresa no logra crecer se deben a la falta de investigación de mercado, nula planeación, asesoría legal, ignorar la atracción de talento, búsqueda inadecuada de financiamiento, no contar con plan financiero, olvidarse del marketing, no contar con presencia digital, precios no competitivos en el mercado y no medir resultados (2018).

La Secretaría de Economía se indica que los principales obstáculos a los que se enfrentan las micro y pequeñas empresas son: recursos limitados, endeudamiento excesivo, inadecuado manejo de costos, bajo nivel de ventas, poco capital para invertir, desconocimiento de opciones de financiamiento, falta de estrategia o administración adecuada (2020).

Los administradores y catedráticos Virginia Lewis y Neil Churchill consideran 5 etapas del crecimiento de una pequeña empresa: 1) En la existencia empresarial alguna de las problemáticas de los empresarios es el tema de inversión, la validación del emprendimiento; los dueños son los encargados de la totalidad de las operaciones; en este punto se encuentra la tasa de mortalidad más alta. 2) Posteriormente viene la supervivencia de la empresa con algunos clientes que sustentan la compañía, en esta etapa las alianzas o la mercadotecnia de relación son vitales y es donde se debe de potencializar las habilidades de la gestión, así como potencializar los diferenciadores debido a la competencia y tener muy clara la capacidad de producción. 3) La tercera etapa representa el éxito empresarial al superar las inclemencias de las dos primeras al lograr ser rentable, autosostenible con posibilidad de incrementar empleos, pero con preocupaciones fiscales, capacitación, entre otras variables. 4) En el despegue de la empresa existen nuevos desafíos que representa el crecimiento como el mantenimiento o incremento de la participación de mercado.

Ilustración 3: Etapas de crecimiento de una empresa



Fuente: Elaboración propia con los modelos de (Churchill,N.; Lewis, V., 1983)

Como se puede observar cada etapa tiene variables específicas, pero cada una de ellas se conjunta como si fuera un diagrama de Venn con consideraciones acumulativas. A pesar de ser un modelo antiguo, al observar las variables en cuanto a problemáticas desgraciadamente sigue vigente cada una de ellas.

Una vez identificados los principales obstáculos a los que se enfrentan las empresas, es importante definir el contexto general en el cual se desarrollan. Las características de las micro, pequeñas y medianas empresas, según el estudio de ENAPROCE<sup>5</sup> 2018, son las siguientes: el 31% son dirigidas por mujeres y el 69% por hombres; el 65% son lo que se les llama negocios familiares. Las entidades federativas dónde se concentran las MiPyMEs son: el norte con el 48%, el centro 42% y el sur con sólo el 10% como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 4. Entidades federativas que concentran la mayoría de las MiPyMEs



Fuente: Elaboración propia con información de (Diario Oficial de la Federación, 2002)

La información de la distribución de las empresas por entidad nos revela un dato importante, la zona sur es la que menos aporta en la creación de empresas, pero en esta región se encuentran los principales destinos turísticos del país; inclusive, esa es su principal actividad económica y fuente de ingresos. Entonces, ¿la única razón por la que no se registran mayor cantidad de MiPyMEs es que operan en la informalidad?

Prácticamente 6 de cada 10 trabajadores en el país son informales, representan el 22.7% del

<sup>5</sup> ENAPROCE: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

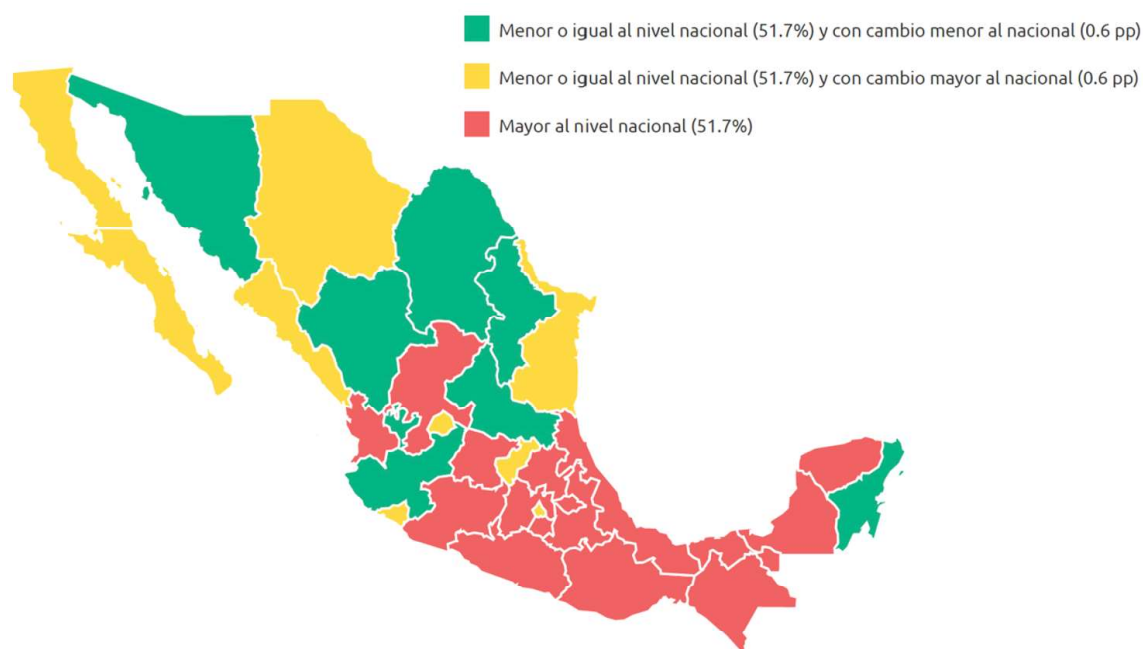


PIB que no se recauda (El Economista, 2018). En el 2021, INEGI reportó un aumento de 2.2 millones, con un total de 31.6 millones de empleos informales.

En el país, la encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) que realiza el INEGI, nos indica que en el primer semestre del 2022 existen más de 32.1 millones de personas que operan en el sector informal (INEGI, 2022), dato alarmante si se considera que la Población Económicamente Activa del país asciende a 57.7 millones de personas de 15 años y más.

Un ejemplo concreto es Oaxaca, que en el 2022 ostenta el primer lugar con el 73.7% de personas económicamente activas que laboran en la informalidad, seguido de Guerrero con el 73.2. Esto justifica que el indicador de distribución de MiPyMEs en el sur del país sea tan bajo; representa una zona con gran actividad económica pero informal, y por supuesto, estas entidades no son consideradas fuentes de empleo formales, así que carecen de certidumbre laboral.

Ilustración 5. Tasa de Informalidad por entidad federativa en México



Fuente: (INEGI, 2022)

Como se puede observar, los problemas de las MiPyMEs son multivariados. Los estudios descriptivos generados por entidades gubernamentales, medios y asociaciones encargadas de observar el fenómeno MiPyMe describen generalidades en función de las clasificaciones

y contextos antes mencionadas, pero no enfocan el objeto de estudio desde el punto de vista del emprendedor para así poder sustentar el porqué del comportamiento de las empresas y los principales motivadores para la toma de decisiones.

Por tal motivo, se realizó una investigación de mercado cualitativa, descriptiva-fenomenológica, a través de entrevistas a profundidad con el fin de conocer de primera mano las implicaciones, tanto personales y contextuales, de cómo afrontan el rumbo de sus empresas; así mismo, el comprender qué los motiva, cuál es su ADN corporativo, entre otras variables.

**Objetivo General:** Diagnosticar las condiciones en que las MiPyMEs operan desde sus inicios para identificar las principales variables para la toma de decisiones en la gestión empresarial.

**Objetivos Específicos:**

- Identificar las dificultades más frecuentes de los empresarios en México a partir del análisis de su contexto de manera que se cuente con un marco de referencia para la investigación.
- Examinar el tipo de estrategias mercadológicas que los empresarios utilizan a partir de la aplicación del instrumento de manera que se determinen sus prácticas antes de iniciar su negocio y conforme avanzan en la curva de crecimiento.
- Examinar la percepción de los empresarios en cuanto a la mercadotecnia por medio de preguntas dirigidas para determinar el panorama general de las organizaciones.
- Identificar áreas de oportunidad de las PyMEs mexicanas al analizar los resultados obtenidos de manera que se contextualice su operación comercial.

Con el fin de lograr representatividad en el estudio cualitativo, se logró la disponibilidad de la aplicación de 20 entrevistas a profundidad a través de un cuestionario guía y probes a empresarios con nivel de estudios de licenciatura y posgrado de los estados de Aguascalientes, Oaxaca, Yucatán y Estado de México.

Se tomó en cuenta estas regiones debido a la accesibilidad a los empresarios; así mismo, Yucatán ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años en el sector servicio, industria alimentaria, manufactura y tecnología, pero con una informalidad de trabajadores del 59% en el primer trimestre del 2023 (INEGI, 2023). En el caso de Estado de México, se incluyó al ser una economía dinámica basada en manufactura y comercio, siendo de interés para el estudio por el potencial en temas de mercado y con un crecimiento económico del 2.7 en el cuarto trimestre del 2022.

Aguascalientes ofrece diversas oportunidades para empresarios debido al constante crecimiento en agroindustria, servicios, tecnologías de la información y comunicación, energías renovables y por supuesto el tema automotriz; que a pesar de que esta última industria no pertenece al rubro de pequeña y mediana empresa, si es una oportunidad en la cadena de

suministro y manufactura; sin embargo, en el cuarto trimestre del 2022 su economía decreció al -1.3%. (2023). Oaxaca, un estado de grandes desafíos para las PyMEs por una infraestructura limitada y dificultad en obtención de préstamos y capital de inversión, pero con grandes oportunidades en tema de cooperativas, así como de la agroindustria, los servicios y por supuesto por el corredor interoceánico donde se facilitará con la ruta logística la conectividad y el comercio. Es un estado que tuvo un crecimiento importante en el cuarto trimestre del 2022 con el 13.2%, pero con una informalidad del 74.9% en el primer trimestre del 2023 (2023).

Las empresas que participaron en esta investigación forman parte del sector de servicios privados no financieros<sup>6</sup>.

El total de los entrevistados cuentan con estudios de licenciatura, el 53% tienen estudios de maestría; un perfil que ayudará a demostrar si la toma de decisiones modifica de manera importante a la media nacional de los empresarios que no cuentan con esta característica.

En promedio las 20 empresas cuentan con 8.1 años de creación y mantienen una plantilla laboral fija de 8.5 empleados; los retos más importantes a los que se enfrentaron se clasificaron en tres:

En primer lugar, la penetración del mercado se convirtió en el desafío más mencionado por los entrevistados; el ocupar una participación de mercado dentro de su industria es una preocupación relevante, enfrentarse por primera vez a la competencia. Así mismo, la dificultad natural de colocar, ofertar y entender la dinámica del mercado en relación con sus productos o servicios. Esta problemática si bien no es nueva, sí es relevante, ya que, aunque los entrevistados cuentan con estudios universitarios, donde en teoría deberían conocer el plan de mercadotecnia, existen áreas de oportunidad.

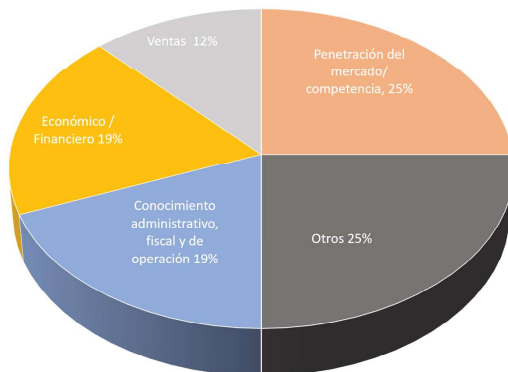
El segundo reto fue el conocimiento administrativo, fiscal y de operación, así como el tema económico-financiero y requerimientos del personal para el inicio de la operación, que en un inicio fueron limitados por no contar con los recursos económicos necesarios para contratarlos.

Por último, se tienen las ventas, que después de tener el problema de la puesta en marcha desde el punto administrativo, deben generar estrategias de penetración del mercado y tomar roles necesarios para existir como producto o servicio. Dichas ventas, el activo natural de movimiento de mercancías y economía en la empresa, no se generan solas; por lo tanto, también se gestionan, una variable nada fácil de sortear internamente.

Los retos anteriormente expuestos se disminuyen conforme avanza la vida de la empresa, el problema es el tiempo y los recursos que las PyMEs tienen para sortear la curva de aprendizaje y disminuir el costo de oportunidad que implica emprender.

<sup>6</sup> Validación del instrumento: Dra. Rosa María López Oliver Farias, Investigadora y Coordinadora del área de Investigación en la Universidad Anáhuac Oaxaca., Dr. Juan José Gómez Díaz, Investigador, Doctor en Administración y en Ciencias de alimentos, Mtro. en mercadotecnia y en ciencia de alimentos

Ilustración 6. Retos más importantes al inicio de operaciones



Fuente: Elaboración propia

La construcción de una empresa implica lograr un crecimiento interno en las diferentes áreas de la organización para poder liberar de cuestiones operativas al empresario, el reto se convierte en una premisa corporativa con el fin de que se puedan tomar mejores decisiones; las áreas con mayor necesidad declaradas por los entrevistados fueron categorizadas según su importancia como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 3. Retos más importantes al inicio de operaciones de la empresa

Clasificación de empresas en México			
1	Modelo de negocio	6	Operación
2	Producto	7	Diseño gráfico
3	Planeación y gestión	8	Insumos
4	Servicio	9	Almacén
5	Proceso productivo		

Fuente: Elaboración propia

Uno de los temas más importantes y recurrentes en la creación de una PyME es que los empresarios no cuentan con la debida preparación y capacitación para lanzar un producto o servicio, inclusive se llega a pensar en el imaginario social que esa es la principal razón por la cual, las empresas no sobreviven; por tal motivo, se preguntó directamente si tomaron algún curso para iniciar su empresa; los resultados fueron muy reveladores, ya que el 71% indicaron que no.

Se pensaría que, por contar con estudios profesionales, al incursionar con un emprendimiento el camino debe de ser más fácil; sin embargo, el escenario del día a día no lo es. La mayoría coincide en que aperturar su empresa fue un tema más emocional, de ocasión o por experiencia previa familiar.

*“Se fundó por el amor al baile, nunca fue visto como un negocio para obtener dinero, sino como un espacio para poder compartir el amor, la pasión y el conocimiento ...”*

*“Fue de forma empírica...”*

*“Honestamente cuando la arranqué fue más por cumplir el sueño que por crear un verdadero modelo de negocio...”*

*“Se dio la oportunidad por un conocido y así comenzó todo”.*

*“El fundador y maestro mezcalero tiene la visión que si existen casos de negocio de empresas que puedan crecer con esfuerzo laboral, él también lo puede hacer...”*

Aunque el inicio fue más un tema empírico, a lo largo de la existencia de la empresa, la preparación profesional universitaria sí toma un rol importante debido a que la mayoría de los emprendedores, al enfrentarse con los problemas reales, se apalancaron con estudios adicionales, según las necesidades propias de cada rubro.

El 95% de los encuestados declararon que sí se han capacitado a lo largo de los años, al tomar en cuenta las siguientes áreas como prioritarias: Mercadotecnia, ventas, administración, operación, publicidad, diseño, relaciones públicas, así como de especialización.

Durante el periodo de la evolución de la empresa, los estudios de posgrado toman mayor relevancia como parte del entrenamiento con el objetivo de resolver problemas concretos. El interés por cursar un posgrado se presenta en el momento que la empresa ya no está en su curva inicial y se convierte en una necesidad para los empresarios, es entonces que recurren a buscar programas relacionados con la industria, que además de solucionar problemas cotidianos les otorgue algún grado o valor curricular adicional.

Los temas de mercadotecnia son de valor para los empresarios, 9 de cada 10 aceptan que la mercadotecnia es trascendental, pero solo el 60% de ellos realizaron investigación de mercado previo al lanzamiento de su producto o servicio; sin embargo, 5.8 de cada 10 realizó un plan previo. Los temas de mercadotecnia, promoción y publicidad los consideran necesarios e importantes, pero requieren un soporte económico adicional o que en la curva de vida de la empresa se autofinancie; por lo tanto, son considerados como un área no prioritaria en el momento de creación y consolidación de la empresa.

Los diferenciadores son los elementos más importantes sobre el plan de negocio. En el estudio, se pudo acreditar que no saben claramente cuál es su promesa única de venta en el mercado, la mayoría se decantó por declarar que el servicio al cliente, cuando esta variable debe de ser per se. En segundo lugar, la calidad, posteriormente la preparación académica, certificaciones y capacitación.

Al observar la confusión del empresario entre el deber ser y el ser de las marcas, es cuando se puede diagnosticar un problema en la construcción del producto, ya que, si bien el servicio al cliente permite tener una experiencia positiva del consumidor, no necesariamente genera un valor trascendental como diferenciador de marca; este tipo de conceptos normalmente generan una visión no acertada debido a que en la actualidad la excelencia al servicio a cliente es un valor básico de los productos y servicios para poder competir en un mercado y no es una característica exclusiva de una marca.

Al preguntar cómo determinaron su nicho de mercado, el 50% de los entrevistados, respondieron que fue mediante la experiencia a lo largo de tiempo en función de prueba y error.

En cuanto al conocimiento de la empresa, una cuarta parte optó por las redes sociales, esta misma proporción por publicidad tradicional impresa y el restante acciones de gestión directa. La tendencia de las empresas, sobre todo de reciente creación, es la de utilizar las redes sociales como medio primario de comunicación para hacer llegar su mensaje, pero no siempre logran los objetivos deseados.

Se asume que las redes sociales como publicidad no cuestan, esta postura comprueba que los empresarios no realizan un plan de mercadotecnia y por supuesto, tampoco un plan de negocio, debido a que en el rubro de promoción se debe de tener contemplado un determinado recurso como parte del plan y no como suele suceder, que toda la inversión se destina a la existencia de la empresa y dejan de contemplar la promoción de la marca que es vital para el conocimiento de esta, ya que los medios de comunicación propios no llegan a un alcance para potencializar el conocimiento de la empresa.

La publicidad de los productos o servicios se convierte en un factor decisivo en la permanencia, ya que es la que genera la intensidad y el flujo de la venta. El 63% consideran que su inversión publicitaria es muy efectiva, el 21.1% considera lo contrario y el 15.8% considera que es poco efectiva; pero no hay un presupuesto destinado, ya que se considera costosa y debido a las necesidades de la empresa no “prioritaria por el momento”; por tal motivo, la principal fuente de procedencia de las ventas de las empresas estudiadas fueron los clientes directos, es decir, como consecuencia de la gestión individual.

El 70% de los empresarios consideran que las estrategias de venta implementadas no son efectivas y pueden mejorar.

Para lograr el mantenimiento y crecimiento de una empresa el documentar los procesos es de gran importancia, con el fin de tener un seguimiento asertivo, así como el tener diagnósticos del pasado que ayuden en un presente. El 68% sí genera esa gestión.

Así mismo, la mitad de los entrevistados no utiliza la investigación de mercado para la toma de decisiones.

La determinación de precios es de manera empírica, se comparan con la competencia como la primera referencia en relación con el mercado, al pasar el tiempo se ajusta a valores como plataformas financieras, tabuladores y determinación de rango de precios conforme a la oferta y la demanda, mas no por los beneficios que ofrece la marca.

En el rubro del talento humano, el 90% de los empresarios realizan estrategias para que los empleados sientan un ambiente positivo, lo que genera una buena imagen interna; el 74% realiza estrategias de comunicación interna para favorecer el clima organizacional.

En el tema de relaciones de negocio o empresariales, 8 de cada 10 no pertenece a alguna asociación empresarial, debido a que se considera no aporta valor como se puede observar en los siguientes testimonios:

*“No estoy en una asociación, ya que desafortunadamente no tiene ningún tipo de beneficio para pequeños proveedores pertenecer a estas”.*

*“No, las veces que hemos intentado acercarnos a diversas asociaciones ofrecen tratos poco beneficiosos, donde no tiene ningún sentido unirse”.*

*“No, ya no creo en ellas”.*

*“No, Consideramos que los intereses de las empresas en asociaciones no han logrado alinearse a los nuestros. Nuestra visión es construir una marca amigable donde las ventas sean una consecuencia sin caer en favoritismos políticos o alianzas donde alguna de las partes se vea más beneficiada que otra”.*

Al compartir las experiencias más trascendentales que han vivido como empresarios, resultó muy interesante observar la pasión de sus respuestas; explican que el factor económico definitivamente es importante, pero no es el factor preponderante en el ADN de este segmento de emprendedores, sino los valores como el impacto social que generan con su aporte, la satisfacción del objetivo logrado, el reto permanente que representa mantener una empresa vigente, y el reconocimiento social son las características más destacadas de su experiencia.

*“Poder ser parte de la infancia de miles de niños con nuestros productos”.*

*“Lo mejor es darnos cuenta de que somos buenas en lo que hacemos y que sí podemos vivir de lo que amamos hacer. Ha sido increíble recibir los comentarios de los clientes y saber que han quedado satisfechos con el trabajo realizado. La experiencia de crecer la empresa ha sido muy dura emocionalmente, el resistir a los cambios y no desistir, pero siempre ha sido al final muy satisfactorio”.*

*“No se compara con nada de lo que he vivido. Mantener a flote una pequeña empresa y sortear estas aguas tan difíciles sí es un verdadero reto, pero saldremos más fortalecidos; ayudar a otras empresas a seguir adelante es una satisfacción mayúscula”.*

*“Darte cuenta de que ti dependen otras familias adicionales de la tuya”.*

*“Ser empresario o emprendedor brinda una gran responsabilidad por compartir aquellos errores, pero también aciertos al momento de construir un negocio. No solamente se habla de lo que se sabe, sino también de lo que se vive, ya que los retos son distintos cuando se es responsable de llevar una marca propia. La marca crece, pero también los amigos, aliados y clientes que le brindan el apoyo al negocio”.*

*“El impacto a tanta gente y las felicitaciones, la admiración, el que nos vean como su ejemplo, que nos busquen y reconozcan, siempre que nos cuentan sus experiencias de cómo llegaron a*

*nuestra academia, nos quedamos impactados de los obstáculos y barreras que cruzan con tal de cumplir su sueño”.*

Los retos a los que los empresarios se enfrentan son muchos, pero sobre todo hablan de la soledad con la que se sienten por falta de apoyos de todo tipo, ya sea de programas de gobierno, financieros, de capacitación y de relación de negocio. Los desafíos personales asociados a emprender son los que sobresalen de ser un empresario en este país.

*“El ser constante es un gran reto, seguir a pesar de las dificultades del propio negocio y del mercado. innovar y hacer que la gente confíe en la empresa también ha sido muy difícil”.*

*“La automotivación, inteligencia emocional y tener que resolverlo solo, no hay apoyos como empresario”.*

*“Pagar la nómina a tiempo”.*

*“El reto más importante es buscar un equilibrio en lo que se hace y lo que se busca, siempre pensando en retribuir al ambiente al que perteneces y buscando reflejar valores éticos y morales, así como disminuir las barreras de entrada no solo en el segmento de mercado en el que nos encontramos, sino en general en buscar generar alianzas que ayuden al fortalecimiento y desarrollo de los empresarios que comienzan a emprender siendo un apoyo y no un obstructor de su desarrollo”.*

*“Sobrevivir a pesar de la economía, y el poco apoyo que hay para la cultura”.*

*“Estar dispuesto a enfrentar dificultades y superar un reto tras otro sin desanimarse”.*

*“Tener una fuerte autoestima para que no afecten las negativas, la competencia desleal y las particularidades de cada cliente”.*

La automotivación, inteligencia emocional, constancia, saber adaptarse, capacitarse, son algunos de los elementos que los empresarios plasmaron en sus comentarios como consecuencias de los retos que implica ser parte de una MiPyME.

### 3. Conclusiones

A través de este estudio, se pudo conocer la naturaleza de las problemáticas de las MiPyMES en su desarrollo. Como pudimos observar, los empresarios de las MiPyMEs en México con estudios profesionales, cometen errores, los cuales son por falta de experiencia en la práctica en temas que no son específicamente de los estudios que realizaron, así como el entorno empresarial en cuanto a competencia.

Los factores de coincidencia en el motivador principal de tener una empresa es totalmente personal que genera satisfacciones emocionales y psicológicas; factores como la superación personal, el reconocimiento social, la perseverancia y el logro de ir en contra de las tendencias genera esa adrenalina que es capaz de enfrentar las mayores adversidades y salir adelante.



La búsqueda permanente del equilibrio empresarial, personal y económico genera una adicción en los empresarios. Si bien, los errores de inicio son comunes, la diferencia en los que tienen una preparación profesional es la capacidad de ajustar los rumbos de la empresa, tomar decisiones con una visión diferente mucho más global con posibilidades de acción concreta y con un valor en el activo humano como potenciador de crecimiento sólido.

#### Recomendaciones de carácter académico y práctico

El aprendizaje que deja esta investigación es que el costo de oportunidad que se debe asumir para crear una nueva empresa no debe de ser tan alto, ya que esta variable asfixia a las empresas, sobre todo en los primeros años, debido a que la curva de aprendizaje es muy pronunciada por el tiempo dedicado a generar experiencia como empresario. Mientras más tiempo se invierte en dominar el manejo de cada área de la empresa, así como el devenir del mercado, mayores recursos económicos se le dedica, como consecuencia a esto, se reduce el tiempo de permanencia de la compañía.

Solucionar este problema no es tan sencillo como hacer una capacitación, lo que se requiere, es mantener un acompañamiento al empresario, sobre todo en los primeros años para que no se sienta solo al tratar de aprender con el barco en medio de la marea. En esta etapa es donde las organizaciones empresariales tienen un papel preponderante, ya que el apoyo en el desarrollo de este tipo de proyectos dependen del financiamiento gubernamental, pero el principal problema no es el programa, sino la falta de identificación correcta de las necesidades de este tipo de empresarios, los cuales no encajan dentro de los parámetros tradicionales de clasificación de las empresas, es por eso la urgente revisión de la clasificación, de la tipología de estas, de cara a las nuevas características de la economía mundial.

Al no contar con apoyos gubernamentales a pesar de la importancia que representa la economía para el país, el papel de las universidades se puede tornar de gran importancia a través de incubadoras o áreas de impulso a las MiPyMEs con un verdadero seguimiento. Estas pueden generar networking entre proveedores, apoyo y asesoría inclusive hasta en temas de registro de marca, financiera, diseño de imagen, entre otras variables de gran importancia para los emprendimientos, de esta manera se logra un estímulo de las empresas locales y por ende una oportunidad de incentivar la economía de la región y lograr ser transformadores sociales

La gestión empresarial de una MiPyME es una labor empírica como se pudo comprobar, y por lo regular solitaria por la implicación de responsabilidad que conlleva identificar el valor de lo que significa ser empresario, con la sensibilidad que exige una decisión personal y la importancia de esta en la sociedad.

Ser empresario no es una moda, implica cimentar el futuro económico de una nación basada en el desarrollo de fuentes de empleo sólidas y permanentes, como bien menciona una de las empresarias del panel:

“Los retos de ser empresario, Es luchar contra los pronósticos o crisis que surgen año con año. Ser empresario en México exige saber adaptarse, capacitarse, pero también, reinventarse.

Los negocios en nuestro país deben romper con paradigmas de negocios tradicionales. Ser empresario en México debe ser motivo de ejemplo de valores pese a los mismos estereotipos de mexicanos. Creo que si un mexicano no logra consolidar su idea de negocio también tiene que ver por falta de confianza o de sabotaje por los que nos rodean. Existe un miedo constante por el fracaso cuando se construye un negocio, pero es justo ese sentimiento el que debe motivar para estar siempre en alerta y buscar soluciones a corto y largo plazo para construir un proyecto que favorezca y fortalezca la economía de nuestro país”

#### 4. Referencias

- Churchill, N.; Lewis, V. (May-jun de 1983). *The five stages of small business Growth*. Boston, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.
- Diario Oficial de la Federación. (2002). *Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *Acuerdo de estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. México.
- Diario Oficial de la Federación. (25 de 06 de 2009). *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Obtenido de [https://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](https://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. (2022). Aguascalientes: INEGI.
- Doing Business. (2019 -2015). *Clasificación de las economías*. Obtenido de Doing Business: <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- El Economista. (17 de Diciembre de 2018). *El Economista. 6 de cada 10 trabajadores son informales y generan el 22.7 del PIB en México*.
- El Financiero. (22 de Agosto de 2018). *10 Errores que frenan el crecimiento de las PyMES en México*.
- INEGI. (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 2020, de [inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion\\_general](https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/default.html#Informacion_general)
- INEGI. (2019). *Censos económicos 2019*. Aguascalientes. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- INEGI. (2020). *Resultados de la Segunda Edición del ECOVID-IE*.
- INEGI. (2022). *Cómo vamos: Semáforo estatal informalidad*. Aguascalientes.
- INEGI. (2022). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nueva Edición 2022*. Aguascalientes
- INEGI. (2023). *Cómo vamos: Semáforo estatal informalidad*. Aguascalientes.
- México ¿Cómo Vamos? (Primer Trimestre 2020 de 2020). *Indicadores de Informalidad*. Obtenido de México ¿cómo vamos?: [https://mexicocomovamos.mx/?s=mcv\\_ni&i=INX](https://mexicocomovamos.mx/?s=mcv_ni&i=INX)

MIPYMES MX. (30 de 07 de 2020). *Secretaría de Economía*. Obtenido de MIPYMES MX:  
<https://mipymes.economia.gob.mx>

University of Cambridge. (s.f.). *Six things Darwin never said – and one he did*. Obtenido de  
<https://www.darwinproject.ac.uk/people/about-darwin/six-things-darwin-never-said>

Weber, M. (2016). *What the Swiss Media Data Hub will bring to the Swiss market*. Suiza: Zenith, the ROI agency.

Young, A. (2010). *Brand Media Strategy*. New York: Palgrave Macmillan.