



Año 18, Vol. 13, número 24, enero– junio 2023

Recibido: Diciembre 2022

Aceptado: Junio 2023

REVISTA
DOXA
DIGITAL

DOI: 10.52191/rdojs.2023.279

Págs. 2–12

Sección: Ciencias Administrativas

**RETOS DE LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EN CIUDAD JUÁREZ,
CHIHUAHUA Y LOS FACTORES QUE INFLUYERON EN LA SUPERVIVENCIA A
PARTIR DE LA PANDEMIA COVID-19.**

*Challenges of microenterprises in the service sector in Ciudad Juarez, Chihuahua and the factors
that influenced survival after the Covid-19 pandemic.*

Karla Melissa Moreno Arteaga *

RESUMEN

Las unidades económicas mejor conocidas como Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MiPymes) son fundamentales para el desarrollo económico de un país. El objetivo de la presente investigación es analizar los retos a los que se enfrentan las microempresas del sector servicios específicamente del giro “Publicidad impresa y digital” ubicados al norte de Ciudad Juárez, Chihuahua y los factores que influyeron en la supervivencia de estas empresas mediante un estudio de carácter cualitativo con entrevistas a profundidad abordando 3 situaciones: prepandemia, pandemia Covid-19 y post-pandemia.

PALABRAS CLAVE: *microempresas, supervivencia empresarial, retos, pandemia, Covid-19.*

ABSTRACT

The economic units better known as Micro, Small and Medium Enterprises (SME's) are essential for the economic development of a country. The objective of this research is to analyze the challenges faced by microenterprises in the service sector, specifically in the business line "Print and digital advertising" located north of Ciudad Juárez, Chihuahua and the factors that influenced the survival of these companies through a qualitative study with in-depth interviews about 3 situations: pre-pandemic, Covid-19 pandemic and post-pandemic.

KEYWORDS: *microenterprises, business survival, challenges, pandemic, Covid-19*

* Estudiante del doctorado en Ciencias Administrativas y docente de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
Contacto: al221199@alumnos.uacj.mx

Introducción

Las MiPymes son de gran importancia en la economía mexicana por su elevado impacto en la generación de empleos e ingresos (Valadez et al., 2016), son la columna vertebral de la economía ya que en conjunto representan casi el 99% de las empresas establecidas en el país, que brindan empleo al 67% del personal ocupado con ingresos que representan alrededor del 48% del total de ingresos de la nación (INEGI, 2019). De forma constante aún sin las condiciones extremas de los últimos años estas empresas enfrentan retos y políticas propias de un mercado cambiante y exigente que repercute en su crecimiento y consolidación empresarial (Arias García, 2019).

Según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) en los últimos tres años, los empresarios en México se han visto afectados por la crisis económica que vivió el país durante el 2019. Aunado a ello, la pandemia mundial COVID-19 desencadenó un confinamiento que impactó negativamente en el crecimiento de las empresas originando que un alto número de negocios tuvieran que operar bajo condiciones críticas y otros desafortunadamente desaparecieron (IMCO, 2022).

El análisis de la supervivencia de las empresas a través del tiempo y las causas que contribuyen a que continúen operando en el mercado surge por las elevadas tasas de mortandad dado que la mayoría de las empresas quiebra en los primeros dos años de vida. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el censo económico de 2019, en México existían 6,373,169 establecimientos lo que representa un incremento de 719,155 establecimientos respecto al censo económico de 2014 (INEGI, 2019). Si bien existe un aumento en la apertura de establecimientos, de 2014 a 2019, 4 de cada 10 establecimientos cerraron.

Planteamiento del problema

En México 75 de cada 100 empresas o emprendimientos fracasan durante los primeros dos años de funcionamiento. Dentro de las principales causas que influyen en el fracaso empresarial se encuentran:

- Finanzas débiles
- Altos costos de operación
- Falta de objetivos, indicadores y metas
- Ausencia de planeación estratégica
- Poca disponibilidad de fuentes de financiamiento
- Baja capacidad de negociación con proveedores
- Desconocimiento de estrategias de mercado
- Análisis deficiente del producto o servicio que ofrecen
- Falta de entendimiento entre relación calidad-precio

- Administración deficiente
- Mal manejo de inventarios
- Falta de apoyos e incentivos gubernamentales
- Impuestos elevados
- Bajas ventas,
- Problemas de cobranza, entre otros.

Cada empresa enfrenta de forma diferente los retos a los que se enfrenta, sin embargo, la mayoría de las microempresas realiza sus actividades de forma empírica o con pocos conocimientos administrativos, operativos y financieros. Como las microempresas constituyen la mayor parte de los negocios establecidos en México, el nivel de competencia es elevado y el no contar con la suficiente capacidad económica para innovar sus productos, servicios o procesos les impide o limita crear una ventaja competitiva que les permita sobresalir dentro de su ramo (Cruz et al., 2016).

Adicional a los obstáculos que enfrentan diariamente este tipo de empresas, se suman la crisis económica del 2019 y la contingencia sanitaria durante el 2020 (pandemia Covid-19). Más allá del impacto que causó en la humanidad, el virus impactó de forma negativa en las economías a nivel global. El confinamiento sumado al temor e incertidumbre que provocaban los efectos del Covid-19 dejaban ver la recesión que amenazaba la operatividad principalmente de las microempresas (Martínez & Bañón, 2020).

Generalmente los empresarios no están preparados con planes de contingencia para afrontar situaciones o crisis que se puedan presentar y mucho menos para los eventos generados en los últimos dos años. Dichos eventos provocaron una paralización en las actividades no esenciales debido a las restricciones y cierres temporales o definitivos en la operación de muchas empresas. La baja demanda de productos y servicios contribuyó a una disminución de ingresos lo cual impactó en la pérdida de talento humano y en los costos y gastos empresariales que continuaron como si la empresa laborara de manera normal.

Las microempresas en conjunto con las pequeñas y medianas empresas contribuyen con la reactivación y dinamización de las economías locales, regionales y nacional. Por ello, el objetivo de la presente investigación es analizar los retos a los que se enfrentan las microempresas del sector servicios en Ciudad Juárez y los factores que influyeron en la supervivencia de estas empresas.

Metodología

Se implementó un estudio de carácter cualitativo con historias narrativas obtenidas mediante entrevistas a profundidad. La muestra es dirigida y por conveniencia debido a la disponibilidad de casos y tiempo. La muestra consiste en 3 empresarios del sector servicios específicamente del giro “Publicidad impresa y digital” ubicados al norte de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Las entrevistas a profundidad se llevaron a cabo en 3 fases: en primera instancia se abordó la situación en la que se encontraban las empresas antes de la pandemia Covid-19. Posteriormente se indagó sobre los retos que enfrentaron los empresarios durante la pandemia contemplando los años 2020 y 2021. Por último, se investigó sobre la situación de la empresa a partir de la pandemia, es decir, a partir de enero 2022 y los factores que contribuyeron a la supervivencia de los negocios a durante la contingencia sanitaria.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante grabación de audios durante las entrevistas para posteriormente analizarlos por etapas y clasificar los factores en 3 categorías: planeación estratégica, habilidades gerenciales y factores psicológicos.

Análisis de la información

Dadas las entrevistas a profundidad realizadas a 3 empresarios del mismo giro se obtuvo la siguiente información:

Entrevistado 1:

Tabla 1.

<i>Datos demográficos de entrevistado 1</i>					
Giro	Antigüedad	Número de empleados			Ubicación
		Prepandemia	Pandemia	Postpandemia	
Publicidad impresa y digital	22 años	13	7	7	Norte de Ciudad Juárez

Fuente: elaboración propia.

Panorama Prepandemia

Planeación estratégica:

- La empresa cuenta con un plan integrado por misión, visión, valores, reglamentos, establecimiento de objetivos y metas mensuales.
- Los procedimientos de venta, de producción eran rígidos de tal forma que se cumplían todos los reglamentos establecidos en el plan.
- Los tiempos de entrega eran en el mismo día en que se realizaba el pedido.
- Las estrategias de venta se realizaban vía telefónica y mediante visitas a clientes.
- Los principales clientes son empresas de transporte a las que se les brinda servicio de rotulación de vehículos.

- La relación con proveedores estaba basada en líneas de crédito con 3 proveedores diferentes.

Habilidades gerenciales:

- Se brinda capacitaciones y certificaciones al personal constantemente.
- Se ejerce una comunicación efectiva entre empleados y propietarios.
- Confianza en el know-how de los empleados.
- Liderazgo mediante la visión empresarial y la participación de los integrantes de la organización.
- Delegación de tareas de forma equitativa y acordes con las funciones de cada colaborador.

Factores psicológicos:

- No se prestaba tanta atención en esa parte ya que al ser una empresa funcional y estable económicamente la iniciativa y la proactividad eran suficientes para el personal.

Retos Pandemia Covid-19 (2020-2021)

La empresa detuvo su funcionamiento durante las primeras 2 semanas a partir que se declaró la pandemia en Ciudad Juárez (marzo 2020). Esta situación obligó a la empresa a realizar cambios estructurales en cuanto a procesos y procedimientos.

En cuanto a los proveedores, paso de 3 a solo 1 proveedor el cual se eligió por ofrecer los mejores precios y condiciones de pago. La relación con clientes y proveedores se cambió de forma presencial a vía electrónica mediante redes sociales (Facebook) y WhatsApp. Así mismo, los tiempos de entrega pasaron de ser en horas a 4 días en promedio.

Sin embargo, dado que el principal servicio es la rotulación de vehículos de transporte, la dirección de la empresa aprovechó la oportunidad para ofrecer paquetes de renovación de la imagen de los vehículos a lo cual los clientes accedieron.

Lo anterior permitió que la empresa pudiera continuar con su operatividad y la forma de laborar fue: una vez generada la orden de venta, se procedía con el diseño para después programar 1-2 horas para la parte del proceso productivo en la sucursal a puerta cerrada. Además, se estableció una rotación de personal entre 2 turnos con 2 empleados operativos y 1 administrativo por turno. A pesar de ello y dado que las restricciones a causa de la contingencia continuaban con el paso de las semanas en conjunto con la baja demanda de servicios, se tuvo que prescindir de 6 empleados, quedando solo 7. Respecto al ambiente laboral se tornó desmotivante, tenso y con incertidumbre.

Postpandemia, situación actual de la empresa (2022)

Actualmente la empresa continúa operando con 7 empleados, aunque no se ha recuperado totalmente de los estragos producidos durante la pandemia, ha logrado incrementar sus ventas en un 20% respecto al 2021. Referente a los procesos han pasado de ser rígidos a realizarse de forma intuitiva y mediante la experiencia, lo

cual ha contribuido en el ambiente laboral de la organización.

Factores que influyeron en la supervivencia de la empresa

Los factores que el empresario considera que influyeron para que la empresa continuara operando se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 2.

Factores de supervivencia según entrevistado 1

Planeación estratégica	Habilidades gerenciales	Factores psicológicos
Análisis de la situación	Aprovechamiento de oportunidades	Empatía
Adaptación al cambio	Gestión de tiempos	Resiliencia
Reestructuración de procesos	Resolución de problemas	Compromiso
Cambio de estrategias de venta	Experiencia	

Fuente: elaboración propia .

Entrevistado 2.

Tabla 3.

Datos demográficos de entrevistado 2

Giro	Antigüedad	Número de empleados			Ubicación
		Prepandemia	Pandemia	Postpandemia	
Publicidad impresa y digital	7 años	6	3	3	Norte de Ciudad Juárez

Fuente: elaboración propia .

Panorama Prepandemia

Planeación estratégica:

- La empresa cuenta con un plan integrado por misión, visión y valores.
- Se contaba con una amplia cartera de clientes habituales con líneas de crédito, los integrantes de esta cartera eran los principales clientes del negocio.

- No contaban con estrategias de venta ya que los principales clientes realizaban pedidos grandes y de forma calendarizada directamente en el local y con ello el negocio era prospero. Adicionalmente llegaban clientes ocasionales a realizar pedidos pequeños.
- Los tiempos de entrega eran en función del tamaño del pedido, variaban entre 1 y 4 días hábiles.
- Se contaba con 3 proveedores y con todos se tenía línea de crédito.

Habilidades gerenciales:

- Se brindaba capacitaciones al personal cada 3 meses.
- Existía una relación de confianza y comunicación efectiva con todos los empleados.
- El propietario de la empresa se encontraba en las instalaciones solo por las mañanas ya que existía un encargado el cual delegaba y supervisaba las tareas.
- El tipo de liderazgo transformacional y democrático.

Factores psicológicos:

- La principal motivación del empresario es independizarse, forjar un patrimonio propio y el crecimiento de la empresa. Respecto a los empleados se ejerce la motivación y la empatía.

Retos Pandemia Covid-19 (2020-2021)

Al igual que el resto de las empresas, se detuvieron las operaciones al inicio de la pandemia, sin embargo, el negocio dejó de trabajar alrededor de 1 mes. Los gastos y las cuentas se fueron acumulando y la falta de ingresos originó el despido de la mitad del personal quedándose con 2 empleados más el propietario quien pasó de estar semipresencial a integrarse de tiempo completo en la empresa.

Se perdieron los principales clientes debido a que sus operaciones también disminuyeron en forma notable y optaron por priorizar gastos. Respecto a los proveedores se cancelaron las líneas de crédito por incapacidad de pago, se prescindió de 2 proveedores y el único que se quedó continúa otorgando materiales únicamente en pago de contado.

Una vez que se retomaron actividades, se llevó a cabo una negociación respecto al sueldo y las condiciones de trabajo de los empleados que se quedaron laborando. La forma de trabajo fue a puerta cerrada, 2 días a la semana y solo medio tiempo.

Por medio de la tecnología se implementaron estrategias de venta mediante las redes sociales como Facebook e Instagram en conjunto con WhatsApp. Esto le permitió una rápida difusión a la publicidad del negocio logrando tener pedidos pequeños que contribuían en la cobertura de los gastos y permitían que la empresa siguiera operando.

Ante la adversidad del panorama para los siguientes meses, se procedió a la búsqueda de apoyos financieros por parte de las entidades gubernamentales estatales y municipales, sin embargo, no hubo respuesta. Por su parte las entidades financieras (bancos) se negaron a otorgar créditos por la misma situación económica de

la empresa. Esto llevó al propietario a invertir sus ahorros para que el negocio siguiera funcionando.

Postpandemia, situación actual de la empresa (2022)

Actualmente la empresa continúa operando con 3 empleados incluido el propietario quien se ha integrado de lleno en cada área de la empresa y etapas del proceso de diseño, producción e instalación, las estrategias de venta continúan mediante redes sociales y la compra de materiales es con un proveedor en pago de contado.

Respecto a las ventas, si bien han aumentado en un 25% ya no existen pedidos calendarizados que garantizaban el cubrimiento de los gastos operativos.

Factores que influyeron en la supervivencia de la empresa

Los factores que el empresario considera que influyeron para que la empresa continuara operando se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 4.

Factores de supervivencia según entrevistado 2

Planeación estratégica	Habilidades gerenciales	Factores psicológicos
Análisis de la situación	Aprovechamiento de oportunidades	Resiliencia
Adaptación al cambio	Gestión de tiempos	Motivación
Estrategias de marketing	Gestión de personal	Compromiso
Análisis de precios	Liderazgo situacional	Empatía
Análisis de la competencia		Confianza

Fuente: elaboración propia .

Entrevistado 3

Tabla 5.

Datos demográficos entrevistado 3

Giro	Antigüedad	Número de empleados			Ubicación
		Prepandemia	Pandemia	Postpandemia	
Publicidad impresa y digital	12 años	5	1	1	Norte de Ciudad Juárez

Fuente: elaboración propia .

Panorama Prepandemia

Planeación estratégica:

- La empresa no cuenta con un plan integrado por misión, visión y valores.
- Los principales clientes están integrados por instituciones académicas y gobierno municipal, además de ventas al por menor.
- Se contaba con 2 proveedores los cuales brindaban línea de crédito al negocio.
- Tiempos de entrega entre 2 y 5 días hábiles.
- Estrategias de venta mediante visitas físicas con catálogos de productos y servicios.

Habilidades gerenciales:

- Liderazgo autocrático
- Conocimientos de programas y herramientas de trabajo.
- Capacitación ocasional a los empleados.

Factores psicológicos:

- Automotivación del propietario por su independencia financiera.

Retos Pandemia Covid-19 (2020-2021)

La empresa dejó de laborar aproximadamente 2 meses, los principales clientes disminuyeron sus ordenes de compra y cambiaron sus condiciones de pago. Los proveedores modificaron sus condiciones tanto de cantidad de material como formas de pago.

La falta de ingresos orilló al empresario a despedir a todos los empleados quedándose él como único integrante de la organización llevando a cabo todas las funciones y tareas. Ante la situación, el negocio se cambió a un local más pequeño en un intento por disminuir costos. Las estrategias de venta pasaron a ser por medio de redes sociales y WhatsApp.

Respecto a la forma de operar se optó por turnos nocturnos a puerta cerrada para evitar sanciones por parte de las autoridades.

Postpandemia, situación actual de la empresa (2022)

Actualmente la empresa continúa operando únicamente con el propietario quien realiza todas las actividades que requiere la empresa. Las estrategias de venta continúan mediante redes sociales y las ventas sólo han aumentado un 10% respecto al año anterior.

Factores que influyeron en la supervivencia de la empresa

Los factores que el empresario considera que influyeron para que la empresa continuara operando se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 6

Factores de supervivencia según entrevistado 3

Planeación estratégica	Habilidades gerenciales	Factores psicológicos
Análisis de la situación	Gestión de tiempos	Compromiso
Adaptación al cambio	Know-how	Motivación
Estrategias de marketing	Experiencia	Resiliencia
Análisis de precios	Toma de decisiones	

Fuente: elaboración propia .

Conclusión

A la luz del análisis de la información brindada en las narrativas auditivas, se puede apreciar la situación empresarial desde 3 perspectivas (prepandemia, pandemia y postpandemia). La forma en que operaban las empresas antes de la contingencia sanitaria quedó en el pasado.

Los retos que enfrentan las microempresas ante los cambios y exigencias del mercado se agravaron durante la pandemia. La falta de apoyo por parte de las autoridades, las restricciones implementadas a los negocios en conjunto con la falta de ingresos y la incertidumbre del futuro impactaron negativamente en las entidades empresariales.

Aunque las empresas se enfrenten con el mismo “reto”, en este caso en específico la pandemia Covid-19, los recursos y las capacidades con las que cuenta cada organización son diferentes. Sin embargo, en la presente investigación se identificaron 3 factores principales en común que influyeron en la supervivencia de las microempresas analizadas y son la capacidad de adaptación, el know-how y la resiliencia.

Referencias

- Arias García, C. (2019). *Supervivencia empresarial a partir del estudio de caso de una MIPYME exitosa* [Corporación Universitaria Minuto de Dios].
- Cruz, M., López, E., Cruz, R., & Meneses, G. (2016). ¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México. R. Paredes, N. Peña e I. Vacío (Coords.) *La micro y pequeña empresa: un análisis desde la perspectiva económico-administrativa* (329-339).

Sección: Ciencias Administrativas

DOI: 10.52191/rdojs.2023.279

Págs.: 2-12

REVISTA
DOXA
DIGITAL

Retos de las microempresas del sector ...

eISSN: 2594-2786

- IMCO, Instituto Mexicano para la Competitividad. (2022). Las tres velocidades de la Recuperación. Análisis de la recuperación sectorial de la economía mexicana. <https://imco.org.mx/de-20-sectores-economicos-solo-4-se-han-recuperado/>
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). Censos económicos 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/frrdf_ce19.pdf
- Martínez, C. N., & Bañón, A. R. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66.
- Valadez, G. V., Palma, I. C., & Córdova, C. G. R. (2016). Importancia y participación de las MIPYMES en la economía mexicana. *Recherches en Sciences de Gestion*, 114(3), 43-75.