

Caracterización de las estrategias de permanencia en el mercado de las microempresas de Xalapa, Veracruz

Marisa Pérez Tirado ^a

Teresa García López ^b

Daniel Armando Olivera Gómez ^c

Resumen – Las Microempresas son un eslabón importante para el desarrollo económico de un país, sin embargo, también se caracterizan por tener un alto índice de mortandad en sus primeros años de operación. Este trabajo describe los principales hallazgos de un proyecto de investigación orientado a identificar los factores prevaletentes de permanencia en el mercado de las microempresas de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México. A través de un estudio cuantitativo, con alcance descriptivo, se obtuvo información mediante una encuesta aplicada en línea a propietarios de microempresas. A partir de la opinión de 54 microempresarios, fue posible conocer la importancia que le atribuyen a la calidad en el servicio, mantener precios accesibles, y ofrecer productos innovadores. Algunas limitantes para permanecer en el mercado consideradas por los encuestados como importantes fueron: la competencia, el incremento en el precio de los insumos y las políticas gubernamentales conjuntamente con la situación económica del país.

Palabras clave – Mipymes, Supervivencia, Competitividad, Desarrollo Económico Local, Factores de Éxito.

Abstract – Microenterprises are an important link in a country's economic development; however, they are also characterized by a high mortality rate in their first years of operation. This paper describes the main findings of a research project aimed at identifying the prevailing factors that contribute to the survival of microenterprises in the market in the city of Xalapa, Veracruz, Mexico. Through a quantitative study with a descriptive scope, information was obtained from an online survey of microenterprise owners. Based on the opinions of 54 microentrepreneurs, it was possible to determine the importance they attribute to quality of service, maintaining affordable prices, and offering innovative products. Some of the factors that respondents considered important to their market survival were competition, rising input prices, and government policies in conjunction with the country's economic situation.

Keywords – SMEs, Survival, Competitiveness, Local Economic Development, Success Factors.

CÓMO CITAR HOW TO CITE:

Pérez Tirado, M., García López, T., & Olivera Gómez, D. A. (2025). Caracterización de las estrategias de permanencia en el mercado de las microempresas de Xalapa, Veracruz. *Interconectando Saberes*, (20), 185-198. <https://doi.org/10.25009/is.vi20.2970>

Recibido: 7 de mayo de 2025

Aceptado: 27 de agosto de 2025

Publicado: 15 de noviembre de 2025

^a Universidad Veracruzana, México. E-mail: marisaperez@uv.mx

^b Universidad Veracruzana, México. E-mail: tgarcia@uv.mx

^c Universidad Veracruzana, México. E-mail: dolivera@uv.mx



INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) son consideradas la base de la economía mundial, ya que constituyen una parte fundamental del crecimiento económico y del fomento del empleo representando al menos el 90% del total de las empresas, hasta el 70% de los puestos de trabajo, y el 50% del Producto Interno Bruto (PIB), aunado a esto, las Mipymes son reconocidas no solo por sus estadísticas económicas, sino por su aportación a la mejora de la calidad de vida de las personas, al impulso del emprendimiento, y a su interacción social como comunidad; además de que pueden convertirse en agentes de cambio para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), debido a su potencial como impulsoras de innovación, creatividad y nuevas tendencias tecnológicas (Organización de Naciones Unidas, 2023).

La Dirección Ejecutiva del Centro de Comercio Internacional (ITC) de la ONU (Organización de Naciones Unidas, 2023), sugiere tres ámbitos en los que los gobiernos y las partes interesadas deben prestar atención para brindar apoyo a las Mipyme: 1) Crear y respaldar argumentos comerciales claros para que las Mipyme realicen la transición verde orientada a la sostenibilidad; 2) Reorientar las cadenas de suministro a favor de las Mipyme propiedad de mujeres a fin de empoderarlas; y 3) Ayudar a las Mipyme a dar el salto digital.

Las microempresas en Latinoamérica se caracterizan por concentrarse en la elaboración o comercialización de un producto o servicio en una región local, por lo que su operación se encuentra limitada de recursos humanos, técnicos y financieros que son gestionados en

función de los conocimientos, habilidades y experiencias de los propietarios (Marín, y otros, 2017).

En México, así como en otros países del mundo, las microempresas son de suma importancia para el desarrollo económico debido a que integra la mayoría de los negocios existentes tanto a nivel nacional como estatal y local. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de los Censos Económicos realizados en el año 2019, reportó que había 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal de los cuales el 99.8% de los negocios en México son micro, pequeñas y medianas empresas y los que más predominan son los dedicados al comercio y a los servicios que han dado empleo a 27 millones de personas (INEGI, 2022).

En contraste con las cifras anteriormente mencionadas, en el último censo económico realizado por el INEGI en el año 2024, se identificó que en México, había 7 millones de establecimientos y casi 37 millones de personas trabajaban en estos, 95.5 % de los establecimientos eran microempresas y emplearon a 41.5 % de las personas ocupadas; la participación de las mujeres en las actividades económicas fue de 43.6 %, la más alta registrada por los Censos Económicos; 101,184 unidades económicas emplearon a personas con algún tipo de discapacidad; entre 2018 y 2023, así mismo, el porcentaje de los establecimientos que vendía por internet pasó de 3.0 a 5.5 por ciento (INEGI, Sala de prensa, 2025).

Estos datos indican el impacto que tienen las Mipymes en México a pesar de los retos y oportunidades a los que se enfrentan en el actual panorama social y económico que sucede a nivel mundial. Uno de estos retos, es la carencia de acceso a créditos. De acuerdo con información de la encuesta

sobre la evolución del financiamiento a las empresas que realiza el Banco de México (Banxico), durante el cuarto trimestre del 2023, el 52.5% señaló que las tasas de interés son la principal limitante para acceder a nuevos créditos, lo cual actúa como un freno para su crecimiento y desarrollo (Ponce, 2024).

Además, este tipo de empresas se ven confrontadas con desafíos relacionados con los servicios de salud y los regímenes fiscales, al tener que asumir cuotas de inscripción y tasas de impuestos elevadas, a pesar de contar con ingresos modestos (Alvarado, 2023).

Ante la situación de la vulnerabilidad de las Mipyme, es importante considerar la teoría de la destrucción creativa de Schumpeter la cual indica que “las empresas que desean permanecer en el mercado necesitan innovar sus procesos y mejorar sus niveles de producción, provocando que exista un dinamismo continuo en el mercado” (Zambrano Farías, 2018, pág. 26).

Otras limitantes identificadas para las Mipyme en México, son los problemas financieros que enfrentan para obtener utilidades, la ausencia de información para la toma de decisiones, la administración empírica, la carente inversión en la tecnología y en la mercadotecnia, así como las afectaciones en sus operaciones derivadas de la situación macroeconómica del país (inflación, crecimiento económico, tasas de interés, tipos de cambio) (Marín, y otros, 2017).

Las empresas familiares de México, para cambiar de categoría, hacia un ascenso en la clasificación de los negocios, necesitan de servicios financieros adecuados a sus necesidades que aún no se encuentran en el mercado (Lozano, 2020), esto implica buscar opciones en programas tanto del gobierno como de las entidades

financieras y académicas para estructurar los productos necesarios que permitan fomentar el crecimiento de las Mipymes.

Es importante considerar también en este contexto, la elevada tasa de mortalidad empresarial registrada; generada por la escasez de oportunidades de crecimiento, por la intensa competencia en el mercado y la preferencia de los consumidores por las grandes corporaciones. El INEGI señala que la esperanza de vida de las empresas al nacer en el estado de Veracruz es de 7.4 años, cifra que la deja como una de las entidades con menor esperanza de vida a nivel nacional solo por encima del estado de Tamaulipas (INEGI, 2024).

En el entorno de las microempresas, no hay un factor determinante en la probabilidad de supervivencia, pero de acuerdo a algunos estudios, la combinación de ciertas condiciones puede favorecerla, tales como el hecho de que la actividad del negocio sea la principal fuente de ingresos de los propietarios, el nivel de educación formal, la capacitación en temas legales y empresariales, así como el acceso a financiamiento (Taxis, Ramírez, & Aguilar, 2016).

Al contrario de lo anterior, de acuerdo con un estudio realizado por Patiño-Galván y Hernández Aguilar (2023), los factores de fracaso coincidentes de un análisis comparativo de diversos autores y que la pandemia los ha evidenciado son: la falta de financiamiento, planeación estratégica deficiente, falta de capacitación, mano de obra calificada escasa, infraestructura inadecuada y exceso de burocracia (2023, pág. 16).

En el mercado regional y local del país, cada año, se identifican nuevas empresas en operación que ofrecen productos y servicios a la población, sin embargo, es

importante identificar los componentes o factores externos e internos de su entorno que intervienen en su desarrollo y permanencia para lograr un futuro próspero y eficiente (Figuroa, García, & Pérez, 2018).

De acuerdo a Becerra y Cortés (2018), en un estudio realizado en 181 empresas del estado de Jalisco, México, es posible mencionar siete factores que inciden en la permanencia de las microempresas del sector comercio: la dinámica social de los empleados, la consolidación, la cohesión social para la acción, la diferenciación, la identidad organizacional, la formalización para el gobierno y la eficiencia en los procesos.

Particularmente en la entidad federativa de Veracruz, durante el censo económico 2024, se confirmó la existencia de un total de 486 mil establecimientos de los cuales el 96.7% eran microempresas, generando empleo al 57.4% de las personas ocupadas, la participación de las mujeres en estas actividades económicas fue de 44.9% y el porcentaje de empresas que realizan ventas por internet ascendió a 4.6% del total (INEGI, 2025).

En otro tenor, en la ciudad de Xalapa son abundantes las microempresas, sobre todo por ser la capital del estado de Veracruz y la sede más grande de la Universidad Veracruzana, considerada una Institución de Educación Superior de prestigio en México, por lo que mantiene un ambiente familiar-estudiantil-gubernamental, que permea la existencia de numerosas empresas que ofrecen productos y servicios a la población para su subsistencia. De modo que, continuamente muchas de estas microempresas cierran debido a diferentes causas y surgen de igual manera nuevas opciones, pero existen algunas que, a través de los años, con su experiencia y estrategias implementadas han logrado mantenerse en el mercado.

Ante la situación y las cifras anteriormente mencionadas, es vital el análisis de las estrategias y experiencias que han puesto en práctica aquellos empresarios que se han mantenido en el mercado en la ciudad de Xalapa a pesar de las adversidades. Esto contribuye en el enriquecimiento de la cultura empresarial, lo cual puede intervenir en la adquisición y adaptación de dichas estrategias para los emprendedores o empresarios que deseen tomar acciones en la mejora de sus negocios. Así mismo, el fomento de su estudio y difusión, impulsará el conocimiento de la sociedad en general sobre las competencias que las personas dedicadas a la actividad económica han adquirido, así como las limitantes que el entorno actual les genera como un reto para su operación. Con base en lo antes mencionado, para este estudio, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que les han permitido a los microempresarios de la ciudad de Xalapa, Veracruz, permanecer en el mercado?

Así mismo, es importante señalar que el objetivo del estudio fue Identificar los factores prevalecientes de permanencia en el mercado de las microempresas de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México.

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio corresponde a una investigación con enfoque cuantitativo que tiene el propósito de analizar mediante el uso de modelos estadísticos las dimensiones de las variables en estudio (García & Cano, 2020). En cuanto al alcance de la investigación, se llevó a cabo un trabajo descriptivo ya que se orienta a especificar el conjunto de propiedades, características y rasgos del fenómeno analizado. Así mismo, se implementó un diseño no experimental, transversal, *in situ*,

considerando que no se manipularon las variables, que se recolectaron los datos en un solo momento para describir las características y que se llevó a cabo el estudio en el mismo lugar donde el fenómeno tiene lugar (Ortiz, 2006).

Para identificar los factores de permanencia en el mercado de las Microempresas de Xalapa, Veracruz que, en opinión de sus dirigentes, les permitieron sobrevivir a las dificultades iniciales de operación y que les han impulsado a continuar con su desarrollo organizacional, se definieron las siguientes dimensiones de estudio presentadas en la tabla 1:

Tabla 1

Descripción de dimensiones de estudio

Dimensión	Descripción
Datos sociodemográficos	Información general sobre la población en estudio: el género, edad, nivel de estudios y sector en el que participan.
Evolución del negocio	Factores que representan el crecimiento del negocio como los años de operación del negocio, la percepción de estabilidad del propietario, la cantidad de empleados con que inició el negocio y la que actualmente tiene, motivos para contratar nuevos empleados.
Proveedores.	Factores que los propietarios de los negocios consideran para elegir a sus proveedores de materias primas y/o servicios necesarios para operar en el mercado.
Competencia	Factores que se relacionan la identificación de la competencia, las estrategias para enfrentarla y para enfrentar el aumento en el precio de los insumos.
Financiamiento	Uso de recursos económicos para afrontar necesidades relacionadas con el desarrollo o la permanencia en el mercado del negocio, ya sea de instituciones bancarias privadas o de alguna dependencia del gobierno.
Permanencia en el mercado.	Antigüedad en el mercado, estrategias que han implementado los propietarios para mantenerse en dicho mercado y las limitantes a las que se han enfrentado.
Factores de crecimiento.	Factores para la mejora del negocio como la lealtad y cercanía con los clientes, popularidad del negocio en el mercado, eficiencia de los empleados, infraestructura, la relación con los proveedores, la gestión del negocio, la calidad del servicio, implementación de mejoras.

Con relación a la población de estudio, en el municipio de Xalapa, Veracruz, se tiene registro de un total de 29.596 entidades económicas (INEGI, 2023), de las cuales el 92% de ellas (27.355) corresponden a microempresas con ocupación de 0 a 10 empleados de acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). El presente estudio consideró como población a estudiar, a las microempresarias y microempresarios de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México.

Así mismo, del total de las unidades económicas registradas, en las bases de datos del DENUE, se consideraron parte de la población a aquellas unidades que incluían en sus datos, el correo electrónico de la propietaria o del propietario, ya que fue el medio de contacto para hacerles llegar la encuesta, es decir, se tomaron en cuenta 4.663 unidades económicas que cumplieron con las características de tener de 0 a 10 empleados y de contar con el correo electrónico en sus datos de registro. Se consideró un muestreo no probabilístico por conveniencia.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la técnica de la encuesta, por lo que se diseñó un cuestionario para medir las variables determinadas. Dicho instrumento se conformó por 5 preguntas generales sociodemográficas y 15 preguntas relacionadas con las dimensiones de las variables de estudio, dicho instrumento se validó con tres expertos en el tema, lo que permitió mejorar la redacción y orientación de las preguntas, así también, se determinó la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach (0.926), tras la aplicación de una prueba piloto a 15 personas con características similares a la población en estudio.

Para la recolección de datos, el cuestionario fue transcrito a un formulario de la aplicación de *Google*, y se envió mediante correo electrónico durante el tercer trimestre del año 2023 a los contactos de la población en estudio, dicho envío se repitió en tres ocasiones cada tres semanas para insistir en la obtención de las respuestas de la comunidad microempresaria de Xalapa.

Una vez concluido el periodo de recolección, se logró obtener la información de 54 empresarios de la ciudad de Xalapa Veracruz que respondieron la encuesta voluntariamente y que integraron la muestra final en estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este apartado se describen los hallazgos de mayor relevancia encontrados de la recopilación de información de 54 microempresarios de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México quienes a través de una encuesta en línea usando como instrumento un cuestionario, proporcionaron información acerca de las estrategias que han desarrollado durante su permanencia en el mercado en el que participan.

Los resultados se presentan en tres partes, la primera dedicada a describir las características generales de los integrantes de la muestra; la segunda, las condiciones bajo las cuales operan en el mercado y la tercera, las acciones que han considerado estratégicas para mantenerse activos.

Características generales de los integrantes de la muestra

Acerca de las características sociodemográficas, se encontró una ligera mayor proporción de participantes en la encuesta de hombres (51%), en comparación a las mujeres del 49%.

Así mismo, la mayoría de los encuestados (56%), mencionaron contar con el nivel de estudios de licenciatura, lo que señala un grado de preparación académica suficiente para enfrentarse a los cambios de mercado que son tan fuertes en el entorno actual. Una menor proporción (24%) cuenta con posgrado, el resto se distribuye entre carreras técnicas y niveles de educación tanto básica, como media superior.

Las respuestas obtenidas respecto al sector en el que se ubica el negocio, describen las características del municipio de Xalapa en el cual predomina la actividad comercial (54%), seguida de los servicios (44%) y en menor participación el sector industrial (4%), lo cual es coincidente con las actividades económicas representativas de esta ciudad capital del estado de Veracruz, México.

Cabe mencionar que, en el Comercio, las actividades principales, se refieren al comercio al por menor de productos como el café, productos de limpieza, tecnología, entre otros. En cuanto a los servicios, van desde restaurantes, servicios dentales, turísticos, consultorías contables, financieras, en tecnologías, entre otros. Por último, los que respondieron pertenecer al sector industrial, su actividad se relacionó con la producción y venta de aguas frescas saborizadas y de equipos de seguridad.

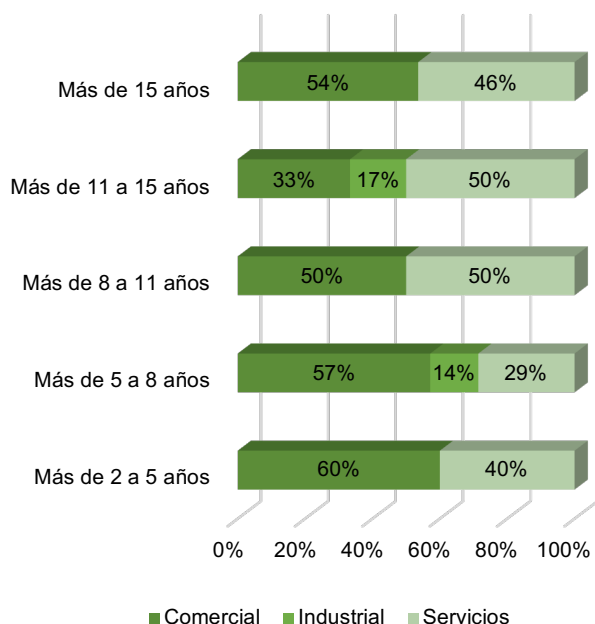
Condiciones de funcionamiento (evolución)

Respecto a la variable *Evolución del negocio*, el sector comercial y el de servicios cuenta con la mayor permanencia en el mercado al señalar más de 15 años de antigüedad (Ver Figura 1), pero también ambos sectores, fueron los que reportaron contar con entre dos y cinco años de estar operando, con lo que

presentan comportamientos similares de acuerdo con el número de años de antigüedad reportados.

Figura 1

Distribución porcentual de los negocios de los integrantes de la muestra por año de antigüedad y sector al que pertenecen



Nota. Elaboración propia con datos de 54 encuestas

Se les solicitó a los encuestados que calificaran la situación económica de su negocio en una escala ordinal de: *Mala*, *Regular*, *Buena* y *Excelente*. Las respuestas señalaron que el 100% de las empresas del sector servicios consideran una situación económica *Excelente*, mientras que, para el caso del sector comercial, señaló una situación económica *Mala* y el sector comercial calificó este entorno como *bueno*.

Respecto al número promedio de trabajadores reportados al inicio de sus operaciones, fue de 2.5 trabajadores; los tres sectores mencionaron haber iniciado al menos con un colaborador, en la actualidad, en promedio dijeron tener ocho colaboradores.

Condiciones de funcionamiento (operación)

Algunos cuestionamientos relacionados con la manera en la que los empresarios integrantes de la muestra gestionan su negocio respecto a: proveedores, competencia, y manejo de clientes, se exponen en este apartado.

En cuanto a los factores que consideran para elegir a sus proveedores, el 81% de los encuestados mencionaron la calidad; el 67% eligió el precio y el 44% el servicio y el tiempo de entrega, ambos en la misma proporción; las facilidades de pago también fueron señaladas por el 30% de los encuestados, entre los factores seleccionados por el mayor porcentaje de participantes. Estos resultados consideraron la posibilidad de elegir más de una opción, y para el cálculo se tomó como base 54 integrantes de la muestra.

Fue interesante conocer que el 96% de los encuestados tienen identificada a su competencia. Las estrategias que llevan a cabo para retener a sus clientes se presentan en la tabla 2.

Tabla 2

Estrategias para retener clientes

Estrategia	%
Buen servicio	94%
Mantiene precios accesibles	61%
Ofrece productos innovadores	48%
Promociones	26%
Crédito	19%
Calidad en los productos y materiales que se utilizan (insumos)	6%
Personalización e higiene	2%
Rotación de nuevos platillos	2%
Limpieza	2%
Rapidez.	2%

Nota. Elaboración propia con datos de la encuesta. No suma 100% debido a que podía elegirse más de una opción. La base del cálculo fue de 54 integrantes de la muestra.

Específicamente los encuestados dijeron que las estrategias que utilizan para enfrentar a sus competidores, en el 33% de los casos, fue la de mejorar el precio; y en el 18%, mejorar el servicio y ofrecer promociones; también el 17% mencionó la difusión mediante publicidad en diferentes medios de comunicación.

El costo de los insumos ha sido un factor que impacta en mayor medida a la microempresa ya que no cuentan con autosuficiencia financiera para absorber los efectos de la inflación y otras afectaciones derivadas de la situación económica y política nacional e internacional.

En este caso, se revela que poco más de la mitad de los empresarios, decidió subir los precios (52%), el 24% buscar nuevos proveedores y el 11% buscar nuevos insumos como las respuestas con los mayores porcentajes.

Con relación a la obtención de financiamiento para la operación y desarrollo del negocio, el 46% de los encuestados dijeron que han obtenido financiamiento y el 54% dijeron que no.

De las 25 personas que dijeron haber obtenido financiamiento, el 80% dijo haberlo obtenido de una institución privada; el 12% del Gobierno federal; y el resto, en dependencia estatales o mediante más de un tipo de institución.

Estrategias de permanencia y crecimiento

El interés de este apartado trata con el conocimiento de las diferentes maneras en las que los empresarios han logrado mantener en el mercado su negocio, es decir: la permanencia. Para Solari (2001, citado por Castillo Pérez y García Muñoz Aparicio, 2023):

La permanencia es un sistema en el que la forma de manejarse de las empresas no está dirigida al crecimiento y desarrollo económico, sino al mantenimiento de la situación existente bajo condiciones similares de producción, comercialización y financiamiento, aceptándose sólo pequeñas modificaciones evolutivas. Por lo que la permanencia se basa en mantenerse en el mercado excluyendo el crecimiento económico u organizacional.

Para obtener información acerca de esta variable, se les pidió a los encuestados responder tres cuestionamientos relacionados con la permanencia del negocio, el primero asociado con las tres principales acciones realizadas para mantenerse en el mercado; el segundo, con las tres principales limitantes observadas para lograrlo; y en el tercero, se les pidió marcaran en una escala numérica de uno a cinco, donde el uno representó *Poca influencia* y el cinco, *Mucha influencia* del factor elegido, de un listado proporcionado por el investigador.

Acciones para permanecer en el mercado

A continuación, se presentan los hallazgos de mayor relevancia obtenidos del cuestionamiento a los tres factores que le han permitido mantener el negocio en el mercado. De acuerdo a las respuestas de las personas encuestadas, es posible mencionar la relevancia de la Calidad en el servicio (67%), mencionada por más de la mitad de los encuestados; el Precio accesible (31%); y la Atención personalizada (28%).

Aunque la calidad se desagrupó en tres alternativas, de acuerdo con lo que dijeron los encuestados, también la Calidad de manera general y particularmente en el producto, fueron opciones propuestas por el 22% y 20% de los integrantes de la muestra.

Es también interesante que la Innovación (20%), la Constancia y tenacidad (15%), la ubicación (9%), la gestión de los recursos (7%), la lealtad de los clientes, los valores con los que se trabaja (7%), entre otros, fueron mencionadas como factores que los han ayudado a mantenerse en el mercado.

Acciones para permanecer en el mercado por sector

A continuación, se presentan los factores que, en opinión de los encuestados, favorecieron la permanencia en el mercado y que obtuvieron los mayores porcentajes de acuerdo al sector al que pertenece el negocio del encuestado (comercio, servicios, industrial).

Para el sector comercial conformado por 28 empresas, es primordial mantener una calidad óptima de los productos (58%), así como la calidad en el servicio (57%), por otro lado, consideran importante mantener precios accesibles (46%), brindar atención personalizada (25%) y otros aspectos en menor medida como la constancia, tenacidad, innovación, la demanda de los productos y las promociones que se ofertan.

En el caso de las 24 entidades participantes en el estudio que brindan servicios, consideraron como factores principales para su permanencia en el mercado a la calidad en el servicio (79%), la atención personalizada (29%) y la innovación (21%), así mismo, se mencionaron en menor proporción algunos elementos como la calidad de los productos, la lealtad de los clientes, los precios accesibles, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

Con respecto a la industria, en la que únicamente participaron dos empresas, los factores que consideraron de mayor importancia fueron, en mismas proporciones, la atención personalizada, la calidad de los productos y del servicio que brindan, la innovación, los precios accesibles, así como la constancia y tenacidad en la operación de sus negocios.

Limitantes para permanecer en el mercado

De la misma manera, se solicitó opinaran acerca de las tres principales limitantes que han enfrentado para permanecer en el mercado. Los resultados que se obtuvieron de manera general, señalan que la competencia (63%), el incremento en el precio de insumos (43%), las políticas gubernamentales (35%), la situación económica del país (33%) y la falta de capital (26%), fueron los factores que en su mayoría limitaron a los negocios, en opinión de más de la cuarta parte de los encuestados.

Limitantes para permanecer en el mercado por sector

Con el interés de identificar posibles diferencias entre las respuestas proporcionadas por los encuestados, en este apartado se describen los factores que obtuvieron los mayores porcentajes de selección por sector al que pertenecen.

En el caso del sector comercial (28 participantes), el personal dirigente expresó considerar como limitantes para mantener sus negocios en el mercado a la competencia (64%), el incremento en el precio de insumos (46%), la situación económica y las políticas gubernamentales (32%), y la falta de capital (29%). Así mismo, señalan en un grado menor, algunos factores como la falta de capital, los estragos de la pandemia,

carencia de capital humano y la ubicación de sus empresas.

Por su parte, las organizaciones orientadas a los servicios (24 integrantes de la muestra), mencionaron como limitantes para su permanencia en el mercado a la competencia (63%), las políticas gubernamentales (42%), la situación económica del país (38%) y el incremento en el precio de insumos (33%). Así mismo, mencionaron con menor proporción, la falta de capital, la carencia de capital humano, la inseguridad, el avance de la tecnología y las deficiencias en los procesos internos.

En cuanto al sector industrial, conformado en este estudio por dos empresas, ambas consideran como limitante principal el incremento del precio de insumos, mencionando también algunos aspectos que pueden obstaculizar su permanencia en el mercado como la competencia, carencia de capital humano y problemas relacionados con los clientes.

Factores que influyen en el crecimiento del negocio

Con relación al crecimiento del negocio, de acuerdo con Comm (2024), “El objetivo final es aumentar el conocimiento de la marca, adquirir nuevos clientes e impulsar las ventas generales” Adquirir nuevos clientes es el punto central del crecimiento y se puede lograr

mediante la ampliación a nuevos mercados o la oferta de nuevos productos o la expansión geográfica.

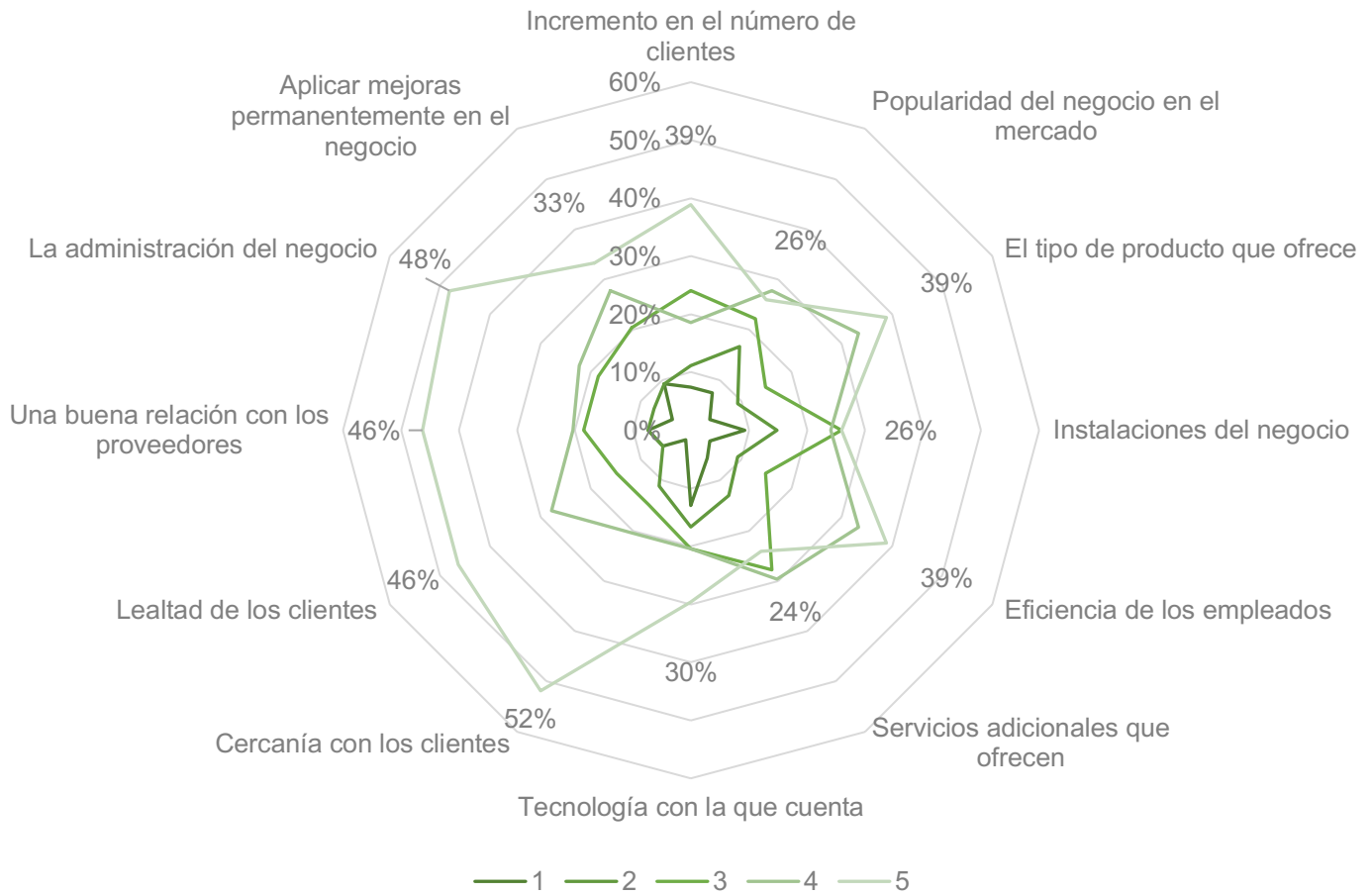
En este apartado, se listaron doce factores a fin de que el encuestado opinara acerca de la influencia que cada uno de ellos había tenido en el crecimiento de su negocio. La opinión se emitió considerando una escala numérica de uno a cinco en la que uno representó *Poca influencia* y el cinco, *Mucha influencia*.

El listado consideró como factores: el Incremento en el número de clientes; la Popularidad del negocio en el mercado; el tipo de producto que ofrece; las Instalaciones del negocio; la Eficiencia de los empleados; los Servicios adicionales que ofrecen; la Tecnología con la que cuenta; la Cercanía con los clientes; la Lealtad de los clientes; una buena relación con los proveedores; la administración del negocio; y la aplicación de mejoras permanentemente en el negocio.

En la Figura 2, se puede observar que la cercanía con los clientes fue señalada por poco más de la mitad de los encuestados como de *Mucha influencia* para el crecimiento del negocio, le siguieron en orden de importancia con porcentajes arriba del 40%, la administración del negocio; una buena relación con proveedores y la lealtad de los clientes. Destaca como de menor influencia, la Tecnología con la que cuentan.

Figura 2

Opinión de la influencia de factores que han influido en el crecimiento del negocio



Nota. Elaboración propia con datos de la encuesta.

Estos hallazgos, fueron analizados por sector a fin de identificar diferencias entre ellos. De acuerdo a los resultados, para los 28 integrantes de la muestra del sector comercio, una buena relación con los proveedores, el tipo de producto que se ofrece, la cercanía con los clientes, así como la lealtad que se genera con ellos, y la administración que se lleva a cabo del negocio, resultan de *Mucha influencia* en el crecimiento del negocio.

En el caso del sector industrial, los dos encuestados que participaron, estuvieron de acuerdo en que una buena relación con los proveedores y la cercanía con los clientes, se señalan como factores de *Mayor influencia*.

De los 24 participantes del sector servicios, la opinión de la mayoría acerca de los factores con *Mayor influencia* fueron: la administración del negocio; la lealtad de los clientes y la cercanía con ellos, así como la eficiencia de los empleados y el incremento en el número de clientes.

CONCLUSIONES

La economía de la ciudad de Xalapa, Veracruz, México, está representada principalmente por los sectores de comercio y de servicios, siendo menor la presencia del sector industrial, por lo que las estrategias para la optimización de los recursos implementadas por las microempresas dedicadas a las actividades económicas de dichos sectores pueden ser consideradas un sustento para la generación de conocimiento en la gestión administrativa de las organizaciones, ya que pese a la corta esperanza de vida que se les diagnostica, aunado a la vulnerabilidad de su permanencia en el mercado, debido a las limitantes en sus recursos, muchas de ellas logran desarrollarse y operar durante un largo periodo de tiempo.

Las microempresas estudiadas, presentan una antigüedad variada en el tiempo que llevan operando en el mercado, sin embargo, poco más de la mitad de las empresas participantes, principalmente de los sectores comercial y de servicios, señalaron tener más de 15 años activos. Esto supera en cierta medida las expectativas mencionadas por el INEGI (2024), sobre la esperanza de vida promedio de 7.4 años. Sin embargo, es importante continuar analizando las causas de sus limitaciones.

Para las microempresas locales destaca la importancia que representa brindar un servicio eficiente que incluya una atención puntual, personalizada, orientada a satisfacer las expectativas de sus clientes para así incrementar su lealtad.

Las microempresas estudiadas en su mayoría identifican a sus competencias y para enfrentarla, toman acciones como mejorar el precio; mejorar el servicio, ofrecer promociones; y en menor medida, la difusión de

sus productos, promociones y servicios mediante publicidad en diferentes medios de comunicación.

Por otro lado, para los micronegocios, existen diferencias de acuerdo al sector en el que participan en cuanto a las estrategias que consideran relevantes para su permanencia en el mercado, por ejemplo, el sector comercial considera la calidad en el producto y servicio, así como el precio accesible como factores clave de éxito, sin embargo, para el sector de servicios, la calidad en el servicio y la atención personalizada fueron vitales para su permanencia, por su parte, el sector industrial destacó factores como la calidad, la constancia y la atención personalizada. También es importante señalar, que los tres sectores mostraron similitudes como la importancia que le atribuyeron a la calidad en el servicio y de los productos.

El acceso a financiamiento para las microempresas es aún un desafío que debe ser impulsado por las entidades correspondientes. El estudio reveló que poco menos de la mitad de los encuestados han obtenido financiamiento, principalmente proveniente de instituciones privadas y en menor medida por instituciones del gobierno federal, esto coincide con lo que sugiere Ponce (2024), en cuanto a las limitaciones para acceder a nuevos créditos, lo cual se considera un obstáculo para el desarrollo de los negocios.

Para poder generar propuestas de desarrollo para la comunidad microempresaria, es igual de valioso conocer las limitantes que se les han presentado y que en general han logrado solucionar para permanecer en el mercado de los negocios. En esta investigación, la competencia y el incremento en el precio de los insumos, fueron consideradas como importantes restricciones independientemente del sector analizado, ya que obtuvo la opinión de la mayoría de los encuestados en cada caso.

Considerando las diferencias de percepción por sector, las limitantes que consideran relevantes las microempresas de los sectores de comercio y de servicios, la situación económica del país; las políticas gubernamentales y la falta de capital, han sido factores que les han afectado para su operación, así mismo, para el sector industrial, el incremento al precio de los insumos fue considerada su mayor limitante.

En cuanto al crecimiento del negocio, la cercanía con los clientes fue señalada como un factor de mucha influencia, así como la administración del negocio; una buena relación con los proveedores; y la lealtad de los clientes. Destaca en general, con menor influencia, la Tecnología con la que cuentan. De acuerdo con estos factores, los microempresarios se orientan principalmente a tener un mayor conocimiento y relaciones con el cliente y de acuerdo a lo señalado por Ansoff (1978 citado por (Villar López & Boronat Navarro, 2013), quien identifica “cuatro estrategias de crecimiento fundamentales: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación” (pág. 68), se podría considerar el crecimiento de las microempresas, basado en una estrategia de penetración o de desarrollo de mercados ya que en ambas el interés de mayor relevancia es crecer a través del conocimiento del cliente.

Es importante señalar que los estudios sobre las microempresas presentan ciertas limitaciones en cuanto al acceso a la información de estas, si bien existen entidades que las consensan y caracterizan, o bien se cuenta con plataformas de registro voluntario para fines estadísticos, suele haber una gran cantidad de datos sobre empresas grandes que estratifican su razón social y se registran como Mipymes, así mismo, no siempre se cuenta con los datos de contacto de todas las empresas

registradas. Por otro lado, entidades gubernamentales como la Secretaría de Desarrollo Económico y Portuario (SEDECOP), así como instituciones de representatividad sectorial como la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo (Canaco), suelen ser poco participativas en estudios de investigación, probablemente por que perciben pocos beneficios tangibles para sus negocios.

Para continuar cultivando estudios sobre la permanencia en el mercado de las microempresas, futuras líneas de investigación pueden orientarse a llevar a cabo estudios que analicen otras atribuciones que influyen en la operación y en el desarrollo de este tipo de organizaciones como las finanzas, manejo de créditos, estrategias de innovación en sus procesos, uso y cuidado de los recursos naturales, acciones de sostenibilidad, entre otros temas que pueden incrementar el acervo del conocimiento en este contexto.

REFERENCIAS

- Alvarado, M. (20 de Octubre de 2023). Qué son las PYMES en México: Características y Ventajas. México. Obtenido de https://situam.org.mx/mex/que-son-las-pymes-en-mexico-y-sus-caracteristicas.html#google_vignette
- Becerra, M. E., & Cortés, E. M. (2018). Factores de permanencia empresarial de las microempresas del sector comercio de Puerto vallarta, Jalisco. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 865-890. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i17.412>
- Castillo Pérez, V., & García Muñoz Aparicio, C. (2023). Índices de permanencia empresarial en México. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática (RECAI)*, 12(34), 1-17. https://www.redalyc.org/journal/6379/637974848002/html/#redalyc_637974848002_ref100

- Coke-Hamilton, P. (26 de Junio de 2023). Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-microempresas-y-las-peque%C3%Blas-y-medianas-empresas-son-esenciales-para-un-futuro>
- Comm, J. (24 de Septiembre de 2024). El desarrollo del mercado. ADOGY <https://www.adogy.com/es/terms/market-development/>
- Figuroa, E., García, T., & Pérez, M. (2018). La perspectiva de microempresarios de herrerías acerca de los factores que influyen en su. *Ciencia Administrativa*, 74-83. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/02/09CA201802.pdf>
- García, T., & Cano, M. (2020). *La investigación en ciencias sociales. Un enfoque metodológico*. Xalapa, Veracruz, México: REDIBAI.
- INEGI. (16 de julio de 2020). Boletín de prensa 315/20. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Ver.docx
- INEGI. (23 de junio de 2022). Demografía de los establecimientos Mipyme en el contexto de la pandemia por COVID19. Comunicado de prensa NÚM. 335/22 https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2022/EAP_Demog_MIPYME22.pdf
- INEGI. (24 de Agosto de 2023). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (31 de enero de 2024). Demografía de los Negocios. <https://www.inegi.org.mx/temas/dn/>
- INEGI. (23 de enero de 2025). Sala de prensa. <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia/9588>
- Lozano, L. F. (27 de febrero de 2020). ¿Qué necesitan las microempresas para crecer?. *Forbes México* <https://www.forbes.com.mx/que-necesitan-las-mipymes-para-crecer-este-estudio-va-por-esa-respuesta/>
- Marín, J. T., Martínez, M. d., Veja, J., Pinzón, S. Y., Maldonado, G., López, G., & Arteaga, A. L. (2017). *La microempresa en México: un diagnóstico de su situación actual*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes. https://editorial.uaa.mx/docs/ve_microempresaenmexico.pdf
- Ortiz, J. M. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, 530-540. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48712305>
- Patiño-Galván, I., & Hernández Aguilar, J. A. (2023). Factores de fracaso en las MiPyMe de México evidenciados por el COVID. *Revista mexicana de economía y finanzas*, 18(2), 1-29. <https://doi.org/10.21919/remef.v18i2.739>
- Ponce, K. (7 de marzo de 2024). Las altas tasas frenan solicitud de créditos; encuesta de Banxico. *Excelsior*. <https://www.excelsior.com.mx/nacional/altas-tasas-frenan-solicitud-de-creditos-banxico/1639721>
- Texis, M., Ramírez, M., & Aguilar, J. G. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y administración*, 551-567. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>
- Villar López, A., & Boronat Navarro, M. (2013). Los factores de crecimiento de las empresas innovadoras y de base tecnológica de la Comunidad Valenciana. *Castelló de la Plana, España*. <http://dx.doi.org/10.6035/EiG.2013.10>
- Zambrano Farías, F. J. (2018). *Determinantes de la supervivencia empresarial de la MIPYME en Ecuador*. Almería: Universidad de Almería.