

10 Decisiones de marketing gerencial: emprendimiento en las Mipymes comerciales y de servicio: caracterización de la emprendedora

Emigdio Larios-Gómez²⁹
Montserrat Galicia Cruz³⁰
Roxana Trejo Caltenco³¹

1. Resumen

El presente estudio de caso desarrolla una investigación de tipo cualitativa, realizada a través de entrevistas a profundidad a 10 empresarias-emprendedoras pymes de diferentes industrias creativas del sector comercial y de servicios en las ciudades de Puebla, Veracruz y Oaxaca, en México. Fueron entrevistadas con el objetivo de conocer sus percepciones respecto a la toma de decisiones en Marketing Gerencial y de Emprendimiento, lo que permitió la caracterización de la emprendedora en México. El estudio se centró en las características de sus habilidades blandas y profesionales con los tópicos de estudio: Visión empresarial, motivaciones de la emprendedora, oportunidades de negocios, toma de decisiones y creatividad e innovación en el emprendimiento. Como resultados principales se tiene que, los emprendedores siempre piensan por el futuro y el bienestar de la empresa, desde una manera metódica con análisis, benchmarking, encuestas, investigaciones de mercado, hasta hacerle caso a su instinto o en sus creencias o conocimientos, todas buscando una libertad financiera, creativa, de horarios y administrativa. Esta

²⁹ Facultad de Administración Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Profesor investigador, Puebla, México
Emigdio.larios@correo.buap.mx ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-3514-1319> Citas: 721, Índice h: 13, Índice i10: 17

³⁰ Trozmer Centro Universitario - Alumna de la Especialidad en Administración de Empresas del Diseño, Puebla, México - eaed20171336@trozmer.edu.mx

³¹ Trozmer Centro Universitario - Alumna de la Especialidad en Administración de Empresas del Diseño, Puebla, México - eaed20211930@trozmer.edu.mx

independencia y autonomía a la hora de emprender -y que nadie les enseña a ser emprendedora- con el tiempo, el esfuerzo, dedicación y disciplina se puede llevar a un camino de éxito.

2. Evolución histórica del emprendimiento

La evolución histórica del emprendimiento es un tema amplio y complejo que ha experimentado cambios significativos a lo largo de los siglos. El emprendimiento ha existido desde los orígenes de la humanidad, cuando el hombre comenzó a buscar nuevas formas de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, el concepto de emprendimiento tal como lo conocemos hoy en día ha evolucionado a lo largo del tiempo (León, 2023). A continuación, describiré de manera general la evolución del emprendimiento:

• Antecedentes históricos

El emprendimiento tiene raíces históricas que se remontan a civilizaciones antiguas como la romana, griega y china, donde los individuos realizaban actividades comerciales y artesanales (Terán-Yepes & Guerrero-Mora, 2020). En la Edad Media, surgieron los gremios y el comercio a larga distancia, lo que marcó un paso importante hacia el emprendimiento. También se le puede llamar como la etapa Preindustrial (hasta el siglo XVIII). En esta etapa, el emprendimiento se centraba en la creación de pequeñas empresas para satisfacer las necesidades básicas de la población. Los emprendedores eran personas que tenían habilidades y conocimientos prácticos para la producción de bienes y servicios (de Oca Rojas, Bastidas & Cabeza, 2022).

• Revolución Industrial

Durante el siglo XVIII y XIX, la Revolución Industrial transformó radicalmente la economía mundial. Surgieron empresarios visionarios como James Watt y Richard Arkwright, que desarrollaron innovaciones tecnológicas y establecieron fábricas. Este período marcó el surgimiento del emprendimiento industrial. En esta etapa industrial (siglo XIX - siglo XX), el emprendimiento se desarrolló en torno a la

revolución industrial. Los emprendedores fueron los responsables de la creación de nuevas empresas que aprovechaban los avances tecnológicos para producir bienes y servicios a gran escala (Valdiviezo & Gallardo, 2020).

• Era de la innovación y la tecnología

En el siglo XX, con el avance tecnológico y la globalización, el emprendimiento se diversificó. Empresas como IBM, Apple y Microsoft fueron fundadas por emprendedores que lideraron la revolución informática. Además, se crearon Silicon Valley y otros ecosistemas tecnológicos. Se le puede llamar como la etapa Postindustrial (siglo XXI), donde el emprendimiento se ha vuelto más globalizado y digitalizado (Arroyo, Sánchez & Quiñonez, 2020). Los emprendedores son personas que buscan crear nuevas empresas que resuelvan problemas o necesidades sociales (Pacheco-Ruiz et al., 2020; Merino & Esli, 2021).

• Emprendimiento social y sostenibilidad

A medida que surgieron preocupaciones ambientales y sociales en el siglo XXI, el emprendimiento social y sostenible se hizo más prominente. Emprendedores como Muhammad Yunus y empresas como Tesla trabajan en soluciones a problemas globales.

• Globalización y emprendimiento

La globalización ha permitido a los emprendedores acceder a mercados internacionales. Plataformas en línea, como Amazon y Alibaba, han empoderado a pequeños empresarios para que vendan productos en todo el mundo. El emprendimiento ha evolucionado a lo largo de la historia en respuesta a cambios económicos, tecnológicos y sociales. Desde sus raíces en la antigüedad hasta la era digital actual, el espíritu emprendedor ha desempeñado un papel crucial en la economía global y sigue siendo una fuerza impulsora de la innovación y el cambio.

• Emprendimiento en la economía digital

La economía digital y las redes sociales han cambiado la forma en que se inician y se promocionan los negocios. Empresas como Facebook, Google y Amazon, han cambiado la forma en que las personas interactúan con las empresas y crean oportunidades para emprendedores digitales.

• Ecosistemas de emprendimiento

A lo largo de los años se han desarrollado ecosistemas de emprendimiento en todo el mundo, que incluyen incubadoras, aceleradoras, espacios de *coworking* y financiamiento de riesgo. Estos ecosistemas han fomentado el crecimiento del emprendimiento.

• La pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 tuvo un impacto significativo en el emprendimiento, acelerando tendencias como el comercio electrónico y el trabajo remoto, al tiempo que generó nuevos desafíos y oportunidades para los emprendedores (Martínez & Larios-Gómez, 2021; Zavala, Larios-Gómez & Gochis, 2023). A partir de esta etapa, el emprendimiento se caracteriza por las siguientes características:



Innovación.

Los emprendedores buscan crear nuevas empresas que ofrezcan productos o servicios innovadores.



Globalización.

Los emprendedores operan en mercados globales, lo que les permite llegar a un mayor número de clientes.



Digitalización.

Los emprendedores utilizan las tecnologías digitales para desarrollar sus negocios.

3. Diagnóstico de la situación actual

El emprendimiento y la industria del diseño ante el COVID-19 emprendedurismo en México, ¿por qué es tan importante el emprendedurismo?

Actualmente, los jóvenes traen un pensamiento diferente del ser emprendedor o crear un negocio propio, ya que es algo con lo que crecemos y buscamos dejar a un lado los trabajos tradicionales para ser *freelance*; creo que es la meta de muchos. Esa creatividad e innovación, buscar una identidad y ser apasionados por nuestras ideas es algo que nos identifica como generación. Por otro lado, como dicen "México tiene talento, solo falta apoyarlo", se considera que hay mucho talento en los mexicanos, pero haciendo un cambio en nuestra educación y tocando el tema de emprender para dejarlo de ver como algo negativo o que no funciona, percibirlo como una posibilidad de éxito desde edades tempranas, perderle el miedo a emprender pensando que se fracasará.

Otro punto muy importante es que la pandemia vino a cambiar la forma de los negocios tradicionales y el negocio que no se adaptó a las exigencias de este problema mundial, local, simplemente no sobrevivió. Por consecuencia este es un tema muy fuerte ya que atañe a todos los sectores incluyendo al sector público y de gobierno, creo que este tema prendió el foco rojo para replantear los apoyos que existen en las empresas generadoras de empleo (Velasco, Moya & Olvera, 2021).

La pandemia de COVID-19 ha impactado significativamente al mundo entero, incluyendo a México. El sector económico ha sufrido una contracción considerable, con repercusiones en las empresas y los emprendimientos. La industria del diseño, en particular, ha enfrentado desafíos debido a la reducción de la actividad comercial y la reestructuración de las prioridades de los consumidores (Asociación de Emprendedores de México, 2020). En definitiva, a los nuevos emprendedores nos toca saber reaccionar a los cambios que los tiempos te plantean y a la facilidad de adaptación.

Ranking mundial del emprendimiento

El emprendimiento es un factor crucial para el desarrollo económico de México. Según el Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2020, México se ubica en el puesto 21 de 53 países en términos de actividad emprendedora. La tasa de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) en México es del 23.4%, lo que significa que 1 de cada 4 personas adultas en el país está involucrada en un emprendimiento (GEM, 2022).

México ocupa la posición 23, entre 54 naciones analizadas en este nuevo indicador del Monitor Global de Emprendimiento (GEM) 2019/2020, que cada año elaboran el Babson College y la London Business School (GEM, 2021). En esta edición, México aparece en solo una medición de 23 que componen el estudio global. El Índice de Contexto de Emprendimiento Nacional (NECI) se compone de 12 variables y evalúa el financiamiento empresarial “en la que obtuvo 4.44 puntos (Estados Unidos, que ocupa el sexto lugar en el índice, tuvo 6.61); apoyo y relevancia de las políticas gubernamentales (5.14); impuestos y burocracia (4.08), así como programas de emprendimiento del gobierno (5.63)” (Expansión, 2019). Las calificaciones son asignadas por expertos consultados por los equipos nacionales que participan en el GEM.

Datos relevantes del emprendedor en México

El panorama del emprendimiento en México está marcado por la juventud, la ambición y el potencial de las mujeres. Sin embargo, persisten desafíos como el miedo al fracaso, la falta de financiamiento y la baja tasa de supervivencia empresarial. Impulsar la asesoría, la diversificación de las fuentes de financiamiento y la internacionalización son claves para fortalecer el ecosistema emprendedor y convertir las ideas en empresas prósperas. Y re imaginando al emprendedor mexicano: se tiene los siguientes datos (INEGI, 2021; GEM, 2021):

- **Juventud y ambición.** Los jóvenes entre 22 y 35 años conforman el 40% de los emprendedores en México, lo que demuestra el papel crucial de la formación universitaria en la incubación de ideas innovadoras. Sin embargo, el miedo al fracaso aún limita a

muchos; con 1 de cada 3 mexicanos con aspiraciones emprendedoras que no las concretan.

- **Financiamiento propio.** El 90% de los emprendedores inicia con recursos propios o familiares, evidenciando la necesidad de fortalecer el acceso a apoyos gubernamentales y bancarios.

- **Hacia la equidad de género.** El ecosistema emprendedor mexicano está evolucionando hacia una mayor participación de las mujeres, con un 32% frente al 68% de hombres en 2023, una cifra que ha mejorado en comparación con años anteriores.

- **Solteros y enfocados.** Un dato curioso es que el 60% de los emprendedores, tanto hombres como mujeres, son solteros al iniciar su negocio, lo que sugiere una mayor disposición para asumir riesgos y dedicar tiempo completo a su proyecto.

- **Supervivencia empresarial.** El 80% de las empresas no logran superar el segundo año, lo que resalta la importancia de la asesoría y el acompañamiento para fortalecer las nuevas iniciativas.

- **Emprendimiento virtual.** La tendencia hacia la virtualidad se refleja en el 55% de las empresas que operan desde casa o de forma online, sin necesidad de una oficina física.

- **Globalización pendiente.** Solo el 15% de las empresas incursionan en mercados internacionales, lo que representa un área de oportunidad para el crecimiento y la expansión del sector emprendedor mexicano.

Respecto a las mujeres, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México hay un total de 6 millones de mujeres emprendedoras, lo que representa el 20% del total de emprendedores en el país. Las estadísticas más importantes de las mujeres emprendedoras en México son las siguientes (INEGI, 2021).

La mujer emprendedora mexicana se caracteriza por su juventud, ímpetu y formación. Su participación en diversos sectores económicos es un reflejo de su capacidad de adaptación y visión estratégica.

Si bien las microempresas son el tipo de empresa más prevalente, existe un enorme potencial para escalar y consolidar proyectos de mayor envergadura. Fortalecer el acceso a la educación, la capacitación y el financiamiento será fundamental para impulsar el crecimiento del emprendimiento femenino y contribuir al desarrollo económico del país. Por lo que la radiografía de la mujer emprendedora es (INEGI, 2021; GEM, 2021):

- **Juventud y empuje.** La mayoría de las mujeres emprendedoras (49%) se encuentran entre los 18 y 34 años, seguidas por un 41% entre 35 y 54 años. Esto demuestra la vitalidad y el ímpetu de las nuevas generaciones para liderar proyectos empresariales.

- **Educación como base.** La educación juega un papel fundamental en el emprendimiento femenino. El 30% de las mujeres emprendedoras tiene estudios superiores, mientras que el 40% ha completado la educación media superior. Esto refleja una mayor preparación para afrontar los desafíos del mundo empresarial.

- **Oportunidades en diversos sectores.** El 45% de las mujeres emprendedoras se concentra en el sector comercial, mientras que el 25% se dedica a los servicios y el 30% a la industria. Esta diversificación refleja la capacidad de las mujeres para explorar diferentes áreas y encontrar nichos de mercado.

- **Microempresas.** Predominio actual. El 82% de las empresas lideradas por mujeres son microempresas, lo que evidencia un gran potencial de crecimiento y desarrollo. El 14% son pequeñas empresas y el 4% medianas o grandes, lo que indica un camino por recorrer para alcanzar una mayor escala en el tejido empresarial.

4. Análisis de los aspectos internos y externos

Las decisiones gerenciales y el emprendimiento

Pacheco-Ruiz et al. (2023), mencionan que las decisiones gerenciales y el emprendimiento se desarrollan de manera conjunta, ya que ambos procesos requieren de la toma de decisiones para alcanzar

sus objetivos. Mientras que en el emprendimiento, las decisiones gerenciales son fundamentales para el éxito del negocio; por lo que el emprendedor debe tomar decisiones sobre una amplia gama de temas, como el desarrollo del producto o servicio, la estrategia de marketing, las finanzas, y la gestión del personal. Es así como, en la gerencia, el emprendimiento es una herramienta para generar nuevas oportunidades de negocio (Merino & Esli, 2021). Los gerentes pueden utilizar el emprendimiento para crear nuevas unidades de negocio, desarrollar nuevos productos o servicios o entrar en nuevos mercados.

Las decisiones gerenciales en las emprendedoras de la industria del diseño

Para el presente caso de estudio, se realizó una investigación cualitativa, en la cual se entrevistaron a 10 empresarios-emprendedores de diferentes industrias del sector comercial y de servicios en las ciudades de Puebla, Veracruz y Oaxaca, en México. Con el objetivo de conocer sus percepciones respecto a la toma de decisiones de Marketing Gerencial y de Emprendimiento en las Mipymes, que permita la caracterización del emprendedor. La Guía de Tópicos se estructuró con: La visión, habilidades gerenciales, motivaciones del emprendedor, oportunidades de negocios y toma de decisiones. En la Tabla 1 se pueden observar las preguntas que se realizaron.

Tabla 1
Tópicos del estudio cualitativo

Tópico	Ítems
La visión	1. ¿Cómo es la visión de un empresario? y ¿qué es un empresario?
Habilidades gerenciales	2. ¿Qué papel juegan las capacidades, características y habilidades en el día a día del emprendedor?
Motivaciones	3. ¿Cuál es su motivación para emprender/hacer negocio?
	4. ¿Qué piensa de la autoeficacia al emprender/hacer negocio?

Tópico	Items
Oportunidades de negocios	5. ¿Cómo realiza el reconocimiento de oportunidades al emprender/hacer negocio?
	6. ¿Cómo realiza la explotación de oportunidades al emprender/hacer negocio?
Toma de decisiones	7. ¿Cómo toma decisiones bajo incertidumbre al emprender/hacer negocio?
	8. ¿Qué acciones realiza para tomar el liderazgo al emprender/hacer negocio?
	9. ¿Qué tipo de herramientas y métricas usa para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa?
	10. ¿Cuál es el periodo de medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?
	11. ¿Qué hace con la información que recaba durante la medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Fuente: Elaboración propia.

Con base en las teorías de las decisiones gerenciales y el emprendimiento, se realizaron entrevistas a profundidad a las 10 emprendedoras (Mipymes dedicadas al Diseño Gráfico, Diseño de Modas, Diseño de Imagen Profesional, Diseño Publicitario y Diseño de Marketing); se recopilaron las percepciones sobre los aspectos más importantes que el emprendedor debe tomar en cuenta en la toma de decisiones gerenciales para emprender (Tabla 2). Estas emprendedoras consideran que los principales factores que influyen en el desarrollo de las decisiones gerenciales y el emprendimiento son:

- **El entorno.** El entorno económico, político, social, y tecnológico influye en las decisiones que toman los emprendedores y los gerentes.
- **Las habilidades y conocimientos del emprendedor o gerente.** Las habilidades y conocimientos que posee el emprendedor o gerente determinarán la calidad de sus decisiones.

- **Los recursos disponibles.** Los recursos disponibles como el capital, la tecnología y el personal, limitan las opciones que tienen los emprendedores y los gerentes.

Los procesos de toma de decisiones gerenciales y el emprendimiento pueden ser mejorados mediante lo siguiente:

- **Formación y capacitación.** La formación y capacitación en habilidades de toma de decisiones puede ayudar a los emprendedores y los gerentes a tomar mejores decisiones.
- **Herramientas y técnicas de apoyo.** Las herramientas y técnicas de apoyo como los modelos de análisis y los sistemas de información, pueden ayudar a los emprendedores y los gerentes a tomar decisiones más informadas.
- **Enfoques colaborativos.** Los enfoques colaborativos como la lluvia de ideas y el trabajo en equipo, pueden ayudar a los emprendedores y los gerentes a tomar mejores decisiones.

Tabla 2

Áreas empresariales en las decisiones gerenciales

Producción	Mercadotecnia	Administración
Desarrollo del producto	Ventas	Liderazgo
Manufactura	Promoción	Planes estratégicos
Embalaje	Puntos de venta	Implementación de objetivos
Transporte	Publicidad	Establecimiento de metas
Diseño	Redes sociales	Convenios
Prototipos	Atención al cliente	Cultura Organizacional
Control de calidad	Fijación de precio	Políticas
Logística	Fidelidad del consumidor	Relaciones externas
Gestión de insumos	Desarrollo de productos	RRPP
Línea de producción	Investigación de mercados	Estructura orgánica
Finanzas	Recursos humanos	Junta de Accionistas
Contabilidad	Reclutamiento	Imagen empresa

Gestión de recursos monetarios	Evaluación	
Nómina	Administración de Capital Humano	
Inversión	Capacitación	
Créditos	Planes de crecimiento	
Proveedores	Perfil de puestos	
Financiamiento	Manuales de operación	

Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, tomando en cuenta estas áreas de intervención, el emprendedor de la Mipyme se debe enfrentar a: 1) la falta de insumos, 2) el reclutamiento de proveedores, 3) el abastecimiento de combustibles, 4) la falta de aprobación de leyes, 5) los desastres naturales, 6) la paridad del peso Vs dólar, 7) la falta de ingresos por ventas, 8) la devaluación e inflación, 9) el cierre de espacios por circunstancias como el Covid-19, 10) la falta de inversión, 11) la guerra del narcotráfico, 12) las nuevas tendencias y 13) la baja producción por la falta de ventas o insumos; eso aunado a la actual tendencia de la carencia de perfiles. Con base en estos aspectos, se presentan algunos ejemplos de cómo se desarrollan las decisiones gerenciales y el emprendimiento:

- Un emprendedor decide crear una nueva empresa de tecnología. Para ello, debe tomar decisiones sobre el tipo de producto o servicio que ofrecerá, el mercado al que se dirigirá y la estrategia de marketing que utilizará.
- Un gerente de una empresa de manufactura decide implementar una nueva estrategia de producción. Para ello, debe tomar decisiones sobre la inversión en nueva maquinaria, la capacitación del personal y la gestión de los inventarios.
- Un gerente de una empresa de servicios decide expandir su negocio a un nuevo mercado. Para ello, debe tomar decisiones sobre la ubicación de las nuevas oficinas, la contratación de nuevo personal y la adaptación de los productos o servicios a las necesidades del nuevo mercado.

Es así como las decisiones gerenciales y el emprendimiento son procesos que se complementan entre sí. Ambos procesos requieren de la toma de decisiones para alcanzar sus objetivos. El desarrollo de las decisiones gerenciales y el emprendimiento puede mejorarse mediante la formación y capacitación, el uso de herramientas y técnicas de apoyo y la adopción de enfoques colaborativos.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Lemus (2022) asegura que las habilidades blandas son el salvavidas que todo emprendedor necesita para navegar con éxito en el mercado actual. Actualmente, las habilidades blandas o *Soft skills* es una de las estrategias para sobrevivir en el mercado empresarial. Por lo que, invertir en el desarrollo de estas habilidades es una inversión en el futuro de la empresa, asegurando una mayor adaptabilidad, resiliencia y capacidad de crecimiento en un entorno cada vez más desafiante.

Se puede decir que las habilidades blandas son el salvavidas del emprendedor en un mar turbulento, ya que, en el océano turbulento del mercado actual, las habilidades blandas son el salvavidas que todo emprendedor necesita para navegar con éxito. Más allá de la experiencia técnica o el conocimiento del mercado, estas habilidades transversales son la brújula que permite sortear las olas de la incertidumbre, conectar con la tripulación y llegar a buen puerto.

La investigación realizada con las entrevistas a profundidad a las 10 emprendedoras de la industria del diseño en la ciudad de Puebla, México, tuvo como objetivo analizar el perfil y características de la empresaria-emprendedora para conocer el impacto que existe entre las habilidades blandas y las habilidades profesionales en las empresas; y cómo se relacionan con las competencias personales y sociales de las empresarias. Debido a que estas habilidades son fundamentales para la toma de decisiones gerenciales, ya que permiten a los gerentes comprender y gestionar las emociones, comunicarse de manera efectiva, trabajar en equipo y resolver problemas (Peláez, 2023; Lemus, 2022).

Para ser un emprendedor exitoso, no basta con tener una idea rentable, ser creativo, innovador y poseer un espíritu perseverante; ya que además de tener las habilidades y competencias claves, se deben adquirir ciertos conocimientos para manejar una empresa. Los emprendedores deben de adaptarse a los cambios, crisis y acontecimientos que son premisas externas que no pueden controlar como la pandemia del Covid-19 género. Si bien, hubo muchos cambios en la forma de comprar, de vender en la demanda de servicios, creo que uno de los temas más importantes es que el Covid-19 ha impulsado la digitalización de las empresas y por ende, el emprendimiento en este medio virtual. De acuerdo con la página CONECTA (2020) antes de la situación provocada por la pandemia, solo un 44% de las empresas disponían de página web y según una encuesta encargada por IONOS, la crisis aceleró la digitalización de las empresas a un 71%.

El camino del emprendimiento está plagado de retos y desafíos. Sin embargo, aquellos que poseen las características y habilidades adecuadas tienen mayores posibilidades de alcanzar el éxito. A partir de los resultados analizados en las entrevistas, se ha delineado un perfil de la emprendedora exitosa que abarca ciertas características (ver tabla 3), respecto a las habilidades blandas que destacan antes y después de la pandemia provocada por el Covid-19.

Tabla 3

Características del emprendedor antes y después de la pandemia Covid-19

N		Antes	Después
1	Asumir riesgos	"Qué puede pasar?" Saber que puede pasar=responder ante la situación	Visión de escenarios=Mercado (Tarot emprendedor)
2	Autoconfianza	Seguridad y habilidades=emprender	Seguridad en uno mismo. Capacidad de atraer más oportunidades
3	Iniciativa	Plus=diferente (proactivo)	Transformas ideas en acciones
4	Productivo	Generador permanente ideas	No productivo=baja en la producción

N		Antes	Después
5	Organizado	Cumplimiento de objetivos + Negociación	Tareas, actividades para lograr tener más control de tu negocio
6	Comunicación	Enamorar a los públicos= sin medios fríos	Atención a la cliente fría (Bots)
7	Paciente	Esperar= Alcanzar los logros en los tiempos adecuados (Capacidades)	Velocidad tecnológica + capacidades <i>fast track</i>
8	Innovador	¿Idea nueva o ya existente? Explorar ideas con diferente enfoque	Modificar ideas para la "nueva normalidad"
9	Creativo	Habilidad para los problemas. Optimizar los recursos= solución de problemas	Investigar soluciones de otros
10	Observador	Capacidad de ver las cosas= evaluar su alrededor	Observar las "nuevas realidades"
11	Carismáticos	Encantador=confianza y enamorar al consumidor	Modificar el trato con los medios disponibles, ser más empático
12	Buen negociador	Cerrar tratos=ágil + rápido	Tomar mejores decisiones
13	Resiliente	Sin educación a la pérdida o al fracaso	La capacidad de iniciar de nuevo (aprendí de mi "pérdida")
14	Previsor	Ser proactivo = Estudias escenarios	Administrar sabiamente
15	Paciente	Tiempo + Esperar (entender nuestras capacidades)	Mantener lo que se tiene
16	Trabajador	Esfuerzo = Dedicación	Conducir mejor el trabajo para priorizar
17	Tolerante	Tiempo + Esperar (entender nuestras capacidades)	Recuperación

Fuente: Elaboración propia.

No solo han cambiado las características, si no cada vez es necesario agregar más cualidades porque a lo largo del proyecto de emprender se van presentando diferentes obstáculos o situaciones que requieren de una reacción o un plan, esto a mi parecer nos hace crecer como emprendedores y como personas. En un estudio comparativo entre los empresarios consolidados más sobresalientes a nivel

mundial (tabla 3), sobre las características gerenciales que se han estudiado por ser parte de los modelos a seguir de los emprendedores, en relación con las características que se obtuvieron de las percepciones de las emprendedoras entrevistadas, se tiene que: La comparación de los cinco reconocidos empresarios: Steve Jobs, Fred Smith, Jeff Bezos, Sam Walton y Muhammad Yunus, en sus características tanto blandas como profesionales, se destacan las similitudes y diferencias entre ellos. Por lo que, no existe una fórmula única para el éxito empresarial. Cada uno de estos emprendedores ha logrado un éxito notable utilizando diferentes estrategias y habilidades. Lo que sí es evidente es la importancia de una visión clara, la pasión por el proyecto, la capacidad de resolver problemas y la adaptación a las necesidades del mercado.

Similitudes. 1) Todos los empresarios poseen una visión clara del futuro de sus empresas, 2) Todos comparten una pasión por sus proyectos, dedicando tiempo y esfuerzo a su desarrollo y 3) Todos son capaces de identificar y resolver problemas de forma efectiva.

Diferencias. 1) Jobs y Bezos se enfocan en la innovación tecnológica, mientras que Walton se centra en la eficiencia y Yunus en la inclusión social, 2) Jobs y Bezos son líderes fuertes y dominantes, mientras que Yunus es más conciliador y empático y 3) Smith y Walton poseen una amplia experiencia en sus sectores, mientras que Jobs y Bezos provienen de un entorno más técnico.

Tabla 4
Características gerenciales

	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	Empresario 4	Empresario 5
Nombre	Steve Jobs	Fred Smith	Jeff Bezos	Sam Walton	Muhammad Yunus
Empresa	Apple	Federal Express Corporation (FedEx)	Amazon	Walmart	Grammen Bank
Año	1977	1971	1997	1969	1983
País	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Estados Unidos	Bangladesh

	Empresario 1	Empresario 2	Empresario 3	Empresario 4	Empresario 5
CARACTERÍSTICAS (BLANDAS)					
CB1	Intuitivo	Innovador	Visionario	Paciente	Solidario
CB2	Visionario	Organizado	Pasión	Empático	Empático
CB3	Decidido	Observador	Dominante	Dominante	Comunicador
CB4	Creativo	Visionario	Paciente	Liderazgo	Capacidad resolutiva
CB5	Innovador	Decidido	Capacidad resolutiva	Organizado	Crítico
CARACTERÍSTICAS (PROFESIONALES)					
CP1	Gestor de proyectos	Disciplina	Conocimiento técnico	Buen negociante	Gestor de recursos
CP2	Innovador	Experiencias	Acreditaciones técnicas	Proactivo	Gestor del tiempo
CP3	Buen vendedor	Acreditaciones técnicas	Buen administrador	Eficiente	Acreditación de conocimientos
CP4	Conocimiento tecnológico	Liderazgo	Tolerante al estrés	Manejo de proveedores	Análisis financiero
CP5	Gestor de equipos	Gestor de equipos de trabajo	Razonamiento crítico	Tolerante al estrés	Análisis de datos

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, se tiene que el emprendedor debe ser capaz de comprender las necesidades de los clientes, desarrollar estrategias de marketing efectivas y comunicar su mensaje de manera efectiva desde las habilidades blandas como complemento, sin descartar las habilidades profesionales, también conocidas como habilidades duras o *hard skills*, como aquellas que se relacionan con los conocimientos y las habilidades técnicas de los individuos. Estas habilidades son fundamentales para la toma de decisiones gerenciales, ya que permiten a los gerentes comprender el entorno empresarial, analizar datos y tomar decisiones informadas. Por lo tanto, el emprendedor, desde el perfil del marketing, se caracteriza por las siguientes habilidades y competencias:

- **Conocimiento del mercado.** El emprendedor debe tener un conocimiento profundo del mercado en el que opera su empresa. Esto incluye conocer las necesidades y deseos de los clientes, la competencia y las tendencias del mercado.
- **Habilidades de investigación.** El emprendedor debe ser capaz de realizar investigaciones de mercado para comprender mejor el mercado y las necesidades de los clientes.
- **Habilidades de comunicación.** El emprendedor debe ser capaz de comunicar de manera efectiva su mensaje a los clientes y a la comunidad empresarial.
- **Orientación al cliente.** El emprendedor debe estar centrado en las necesidades del cliente y en cómo satisfacerlas.
- **Creatividad e innovación.** El emprendedor debe ser capaz de generar nuevas ideas y soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Tolerancia al riesgo.** El emprendedor debe estar dispuesto a asumir riesgos para alcanzar sus objetivos.
- **Liderazgo.** El emprendedor debe ser capaz de inspirar y motivar a otros para alcanzar los objetivos de la empresa.

6. Resultados obtenidos

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a las 10 emprendedoras y en cada una de las preguntas analizadas se visualizan de manera cualitativa las verbalizaciones (o lexías), que fueron compartidas por cada una de ellas.

• **La visión del emprendedor (*¿cómo es la visión de un empresario? Y ¿qué es un empresario?*)**

La visión de un empresario es innovadora, creativa, es una visión que siempre está a futuro; logra notar las oportunidades, sabe el arte de negociar y desarrollar estrategias. Un empresario es la persona con las cualidades y la disciplina para manejar una empresa mediante una buena administración, un buen manejo de recursos, además de siempre pensar en una mejora constante y una actividad económica organizada. Los emprendedores y la administración van por el mismo camino e indispensables el uno para el otro, porque, los emprendedores tienen que saber administrar para poder llevar su negocio al éxito. Un empresario tiene varias características específicas que lo hace ser una persona con visión, con enfoque y con un cerebro tan imaginativo, que a final de cuentas cumple la meta que se propuso (ver Lexía 1).

Lexía 1

“En días pasados leyendo un libro sobre emprendimiento me encontré con que un emprendedor puede obtener una “radiografía” de su negocio si tiene claros sus números; y por números me refiero a la parte de ventas, sí, pero también a cada uno de los “cabos” que configuran la estructura administrativa de su negocio. Considero que la cultura en nuestro país no contempla como deberíamos este punto. Sin embargo, considero que las nuevas generaciones de empresarios que somos nosotros lo estamos viendo con otros ojos y eso nos abre mucho el panorama; es por ello que se ve un fenómeno de emprendimiento al alza en Mx y ahora más ayudados de las plataformas digitales. No podemos considerar que vamos a avanzar por un camino adecuado si no somos capaces de “entender” administrativamente y de fondo nuestro negocio”

Laura, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

“Es aquella persona o grupo de personas que de forma individual o colectiva fijan los objetivos y toman las decisiones estratégicas acerca de las metas, los medios, así como la administración y el control de la empresa asumiendo la responsabilidad tanto comercial como legal. Por otro lado, también es importante mencionar que debe tener ciertas características como son: manejar sus finanzas, proyección de su imagen, conocimiento de sus clientes y el mercado, crear una ventaja competitiva, dominar el arte de la negociación, entre otras.”

Roxana, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

• **Habilidades gerenciales (¿qué papel juegan las capacidades, características y habilidades en el día a día del emprendedor?)**

Habilidades gerenciales, son herramientas que sirven para la toma de decisiones del día a día que tiene un emprendedor, algunas ya se tienen, otras se aprenden a desarrollar con el tiempo y las experiencias, pero considero que son indispensables y de ellas nacen los criterios y las decisiones, pueden que sean buenas o malas, pero al final eso solo se gana con experiencia. Lo que caracteriza al empresario, sin sus habilidades simplemente no podría ni tendría una empresa. Volvemos a citar la capacidad para planear, el cual conlleva a organizar, analizar, comunicar, hacer reuniones informativas, evaluar, recordar, proyectar, habilidad para el trabajo en equipo, flexibilidad. Todas estas se desarrollan como habilidades y juegan un papel muy importante que caracteriza a un emprendedor, ver Lexía 2.

Lexía 2

“En base a las lecturas y conjeturas sin temor a equivocarme es lo que caracteriza al empresario, sin sus habilidades simplemente no podría ni tendría una empresa. Volvemos a citar la capacidad para planear, el cual conlleva a organizar, analizar, comunicar, hacer reuniones informativas, evaluar, recordar, proyectar, habilidad para el trabajo en equipo, flexibilidad. Todas estas se desarrollan como habilidades y juegan un papel muy importante que caracteriza a un emprendedor.”

Roxana, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

“Muchas veces creo que tenemos la mala idea de que un emprendimiento de éxito requiere de “buena suerte” para sobresalir cuando considero que no es así. El éxito de nuestro emprendimiento se deriva del tipo de persona que lo encabeza; de la clase de líder que lo sostiene y que le da (o no) dirección e impulso. Dicho esto, y una vez leídas las lecturas en semanas anteriores puedo llegar a la conclusión que las capacidades, características y habilidades de quien emprende y quien hace negocios son LA MÉDULA que sostiene y hace florecer cada esfuerzo que se hace en el mismo. Una de las características que más admiro de los grandes empresarios que conozco y que he estudiado es la capacidad de ser DETERMINANTES en lo que quieren; porque para mí... no, no es magia, es DETERMINACIÓN”

Laura, profesionalista industrial del diseño, Puebla.

“¡Claro! las capacidades son justamente lo que “los habilita” para emprender, para no desistir, para perseverar (que considero uno de los retos más interesantes que se toman cuando emprendemos algo). Hay tareas claves que un emprendedor debe realizar, como puede ser la gestión del negocio o el propio networking, pero hay muchas otras que se pueden derivar como la parte financiera y todas ellas considero que se complementan para formar al verdadero emprendedor que será un empresario”.

Laura del Carmen, profesionalista en diseñadora de imagen, Puebla.

• Motivaciones del emprendedor (¿cuál es su motivación para emprender/hacer negocio?)

Los factores que motivan a estos emprendedores para empezar su propio negocio en la libertad de hacer lo que les gusta, ser su propio jefe y poder administrar sus recursos (tiempo, dinero y profesión) de su propia empresa. La motivación que tienen los emprendedores son lo económico, pues buscan una independencia económica de lo depender de un Patrón, a la par del gusto la pasión por lo que realizan del compromiso social que se tienen, de la realización que se disfruta y de la capacidad que logra al hacer las cosas (ver Lexía 3 y Figura 1).

Lexía 3

"Yo creo que es el poder aplicar mi carrera antes que nada a un negocio y sobre todo el llevarle al mercado algo que creo que hoy en día no está siendo aplicado o explotado en él."

María Fernanda, 25 años, especialidad en administración de empresas de diseño.

"Algún día tener mi propio hospital y vivir de lo que me gusta"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Tener un ingreso y libertad económica desde chica"

Dania Sarahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"Poder ayudar a que el trabajo de los artesanos sea bien pagado, tener libertad creativa y poder ver mis piezas como pasan de mi mente a ya ver las prendas en una persona."

Marilú, 54 años, Licenciatura en Comunicación.

"Me gusta mucho todo el tema de maquillaje. Me encanta y es por eso que decidí aprender porque lo disfruto mucho."

Paulina, emprendedora de giro en servicios de belleza.

"El sentirme realizada. El sentirme útil saber que soy capaz de poder realizar estas actividades o mucho más. Ser capaz de demostrarme a mí qué puedo hacer esto y muchas otras cosas."

Emelia, emprendedor del giro farmacéutico.

“Me motivo la pasión y el gusto por lo que hago. Junto con la ilusión la voluntad, las ganas y el apoyo de mi esposo lo realice.”

Karime Abascal Castro, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

Figura 1
Lexias, ¿Cuál es su motivación para emprender/hacer negocio?



Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti (7.3.9)

¿Qué piensa de la autoeficacia al emprender/hacer negocio?

Los emprendedores concordaron en que la autoeficacia es indispensable al momento de emprender, porque la mayoría no empieza con mucho personal, tienes que aprender a desarrollar tus propias ideas y saber hacer de todo y conocer todas las áreas para así poder delegar. Es así como, tenemos que la autosuficiencia va relacionada directamente con el saber sobre tu negocio, con lo que cuentas, con lo que tienes, con la capacidad de tus conocimientos, experiencias para poder ser autosuficiente en alguna toma de decisiones que se relacionen con alguna adversidad del emprendimiento, de no ser así

apoyarte de gente experta que te enriquezca. Va relacionado también con la independencia, capacidad, eficiencia que te da la pauta para lograr lo que te propones.

Lexía 4

"Creo que si es posible el que tú lo lleves a cabo por sí mismo si es que tienes los conocimientos adecuados, si te asesoras o te dejas ayudar por la gente correcta."

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño..

"Es totalmente necesario porque nunca sabes qué puede suceder o alguna urgencia, sobre todo en el rubro médico y el paciente no te va a esperar entonces es necesario actuar y saber como solucionar"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Cuando empiezas la mayoría de las veces solo estás tú, por lo que tienes que saber hacer todo tú y administrarte para estar en todo y así poder delegar, así que si es indispensable"

Dania Sinahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"En la industria de la moda es súper importante eso porque tienes que aprender a resolver porque si tú no lo haces no habrá quien y nadie lo sabrá hacer como tú quieres"

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

"Una mujer independiente en el ámbito de mi negocio. Capaz de poder resolver mis problemas.
Persona eficiente para poder ir creciendo."

Emelia, emprendedor del giro farmacéutico.

- **Oportunidades de negocios (¿cómo realiza el reconocimiento de oportunidades al emprender/hacer negocio?)**

Analizando toda la situación, tomando en cuenta segundas opiniones y sabiendo la dirección a donde se quiere llevar la empresa son algunas de las respuestas que dieron los emprendedores para poder reconocer las oportunidades al emprender. Se tiene que hay una relación con las ideas de los cinco entrevistadores, empezaron con adquirir la experiencia del negocio a través del tiempo, conocimiento y sobre todo a través de la marcha, de esa manera, fueron surgiendo nuevas oportunidades por la demanda de los clientes, al observar que les hacía falta a la competencia que uno pudiera brindar, agregar un diferenciador e ir descubriendo nuevos nichos, ser muy observadores y saber el deseo de los clientes el revisar, continuar y desarrollar cierta intuición para crear ideas.

Lexía 5

"Obviamente haciendo una investigación de mercado con gente cercana o haciendo entrevistas y encuestas."

*María Fernanda, 25 años, especialidad en
Administración de Empresas de Diseño.*

"Sabendo que es lo que se quiere y hacia dónde quieres llevar la empresa"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Claro que he tenido malas experiencias sobre eso y donde he perdido, pero es algo de prueba y error, la experiencia te va dando el colmillo para poder reconocer estas oportunidades"

Dania Sinahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"Haciendo una junta con tu equipo de trabajo y plantear la idea, las segundas opiniones siempre son bien recibidas y otras personas pueden ver aspectos que tú no, entonces es ver todo desde una alta vista y tomar en cuenta todo"

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

“Necesitamos mirar desde otro punto de vista ser creativos y saber dónde buscarlas. Saber el deseo de los clientes para así poder aprovechar las oportunidades. Saber las ineficiencias de la competencia.”

Emelia, emprendedor del giro farmacéutico

Figura 2

Lexías, ¿Cómo realiza el reconocimiento de oportunidades al emprender/hacer negocio?



Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti (7.3.9)

¿Cómo realiza la explotación de oportunidades al emprender/hacer negocio?

Para realizar una explotación de oportunidades al emprender es ser crear estrategias, analizar qué beneficios se obtendrán para la empresa y ver de qué manera éstas pueden expandirse a ganancias a largo plazo. De los productos y servicios que tienen los emprendedores y por los servicios, ventas y solicitudes, se tienen que el emprendedor se da cuenta de las nuevas oportunidades que se le presentan. Descubriendo diferentes nichos de mercado, también investigando marcas que están posicionadas para tenerlas como referencias.

Lexía 6

"A través de estrategias adecuadas de manera que hagan que (...) clientes regresen o se mantengan dentro de mi negocio o estos me atraigan más clientes u oportunidades en un futuro. "

*María Fernanda, 25 años, especialidad en
Administración de Empresas de Diseño.*

"Ubicando cuáles son las ganancias que se tienen y como multiplicar esas ganancias"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"(...) entonces lo primero que se tiene que buscar es que ganas tú con eso"

Dania Sinahi, 23 años, Licenciatura en Economía.

"Que lo que tú inviertes se regrese en beneficios para la empresa y si pueden hacer a largo plazo pues mejor"

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

• Toma de decisiones (¿cómo toma de decisiones bajo incertidumbre al emprender/hacer negocio?)

Al momento de emprender se tienen que tomar decisiones siempre y muchas veces, estas se toman bajo la incertidumbre; la mayoría de las ocasiones se trata de aventar y confiar en la decisión que se tome, siempre haciendo un análisis completo de la situación para que no sea afectado de alguna manera, la empresa, pero conforme pase el tiempo la experiencia da el conocimiento necesario para tomar las decisiones correctas. Se tiene que las emprendedoras coinciden en tomar riesgos, si bien hay un conocimiento, una experiencia de los servicios, de los productos que se ofertan a veces, el tomar las decisiones bajo incertidumbre implica como ya mencione el arriesgar, el tener una inteligencia

emocional; pensar tranquilamente y con coherencia de forma propositiva. De algún modo, se desarrolla una intuición que va de la mano con la suerte que a veces se tenga.

Lexía 7

"Haciendo un análisis detallado de los riesgos o prioridades a solucionar, o cosas que se vean afectadas en ese momento y así poder tomar la decisión más adecuada sin que se vean afectadas claramente otras."

*María Fernanda, 25 años, especialidad en
Administración de Empresas de Diseño.*

"Como médicos nos enseñan a tomar decisiones de manera rápida y por así decirlo ya estamos acostumbrados a eso entonces automáticamente reaccionamos y tomamos las decisiones rápidas comparadas a otras personas"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Investigando y analizando tenemos que conocer bien lo que vamos a emprender. A veces también se requiere de suerte. Si sabes del negocio y tienes la motivación podrás tomar buenas decisiones."

Karime, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

"Siempre tomar en cuenta las opiniones de alguien que conozca sobre el tema y analizar qué es lo mejor para la marca."

Marilú, 54 años, Licenciada en Comunicación.

Figura 3

Lexías, ¿Cómo toma decisiones bajo incertidumbre al emprender/hacer negocio?



Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti (7.3.9)

¿Qué acciones realiza para tomar el liderazgo al emprender/hacer negocio?

El liderazgo es indispensable para poder emprender y más si se cuenta con un equipo de trabajo, ya sea grande o pequeño. Una manera de ejercer el liderazgo es generar un ambiente de confianza por ambas partes, tomar en cuenta la opinión de tu equipo de trabajo y que su opinión sea válida e importante para la empresa. Se tiene que las emprendedoras coinciden en conocer su equipo de trabajo, en saber lo que tienen, lo que quieren y el cómo lo quieren, el tener el tacto con la gente que colabora con ellos, el respeto mutuo, el cuidar de su equipo de trabajo, la importancia de la motivación y de sentirse parte de un proyecto. Así como las decisiones, la seguridad y la firmeza de llevar un liderazgo.

Lexía 8

“Tomar en cuenta a mi equipo de trabajo, que para mí es lo más importante creo al tener un negocio, la escucha efectiva tanto con mi equipo como con mis clientes, la empatía con ambos y el trabajo en equipo.”

*María Fernanda, 25 años, especialidad en
Administración de Empresas de Diseño.*

“Confiar en tu equipo y que tu equipo confíe en ti.”

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

“Establecer una excelente comunicación con el equipo de trabajo para poder tener claro nuestro objetivo”

*Karime, emprendedora de giro en bienestar
físico energético y emocional.*

¿Qué tipo de herramientas y métricas usa para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Con base en el análisis cualitativo de las entrevistas a profundidad realizadas a las empresarias, los tipos de herramientas y métricas usadas para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa, son las estadísticas de redes sociales donde te arrojan qué engagement tiene la cuenta, qué tipo de contenido suben, además de benchmarking, tiendas físicas, horarios, costos de productos y nuevos servicios. Se tiene como herramienta las redes sociales, (Facebook, Instagram), los balances de cuentas, el registro de ventas, el registro de servicios, inventario, recomendaciones, encuestas de calidad y servicio, ver Lexía 9 y Figura 3.

Lexía 9

"Pues nosotros usamos normalmente las estadísticas que nos arrojen las redes sociales y con eso nos vamos basando (...)muchas veces nos basamos en un benchmarking que nos ayuda muchas veces a

comparar nuestro contenido, también cuanta audiencia nos está visualizando, cuánta audiencia nos está llegando (...)"

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

"Redes sociales, por seguidores. Estadísticas de medición para saber su alcance. Registro de número de servicios a la semana"

Paulina, emprendedor de giro en servicios de belleza.

"Conforme a lo que pide el cliente. Registro de mayor medicamento vendido. Control de ventas y entradas"

Emelia, emprendedor del giro farmacéutico.

"Encuestas de calidad y servicio. Recomendación de los clientes, el famoso de boca en boca. Interacciones con los clientes"

Karime, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

Figura 4

Lexías, ¿Qué tipo de herramientas y métricas usa para medir o evaluar la competitividad de su emprendimiento/empresa?



Fuente: Elaboración propia con ATLAS.ti (7.3.9)

¿Cuál es el periodo de medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Estas evaluaciones se hacen mensuales, a veces semanalmente, depende de qué resultados busquen ya sea en redes sociales o con un análisis de la competencia, para después hacer juntas generales con todo el equipo, así lo expresaron los emprendedores.

Lexía 10

"(...) porque nosotros normalmente es un poco más en redes sociales esto, porque ahorita estamos en redes sociales por pandemia, va variando, ya que muchas veces nos basamos por campaña, (...) habrá periodos donde si le metemos más evaluación que otros, pero normalmente anual si tiene que ser, mensual si tiene que ser y hay ocasiones donde cada semana como para contenido para redes sociales, pueden ser diferentes por campaña sobre todo"

María Fernanda, 25 años, especialidad en Administración de Empresas de Diseño.

"No tenemos un periodo específico, pero sí los vamos midiendo en base a nuestras ventas, vamos checando semanalmente cuáles van siendo las tendencias, al principio eran pocos clientes, pero vamos viendo cómo va creciendo y ahora vamos analizando mes con mes cuáles son los meses fuertes."

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Cada cambio de temporada y nos reunimos todo el equipo cada 6 meses en la junta de la nueva colección y discutimos sobre como lo está haciendo la competencia"

Marilú, 54 años, licenciada en Comunicación.

¿Qué hace con la información que recaba durante la medición o evaluación de la competitividad de su emprendimiento/empresa?

Con la información recabada, los empresarios la utilizan para crear nuevas estrategias de ventas, analizar a la competencia y utilizar eso a su favor, así poder implementar nuevos productos y diferenciadores. Se tiene que las emprendedoras coinciden con hacer un análisis, registro, estudio de sus productos y servicios para saber qué tanta capacidad tiene en el mercado para poder obtener parámetros reales que le ayuden a la toma de decisiones, en inversión, calidad, capacitación; para estar a la vanguardia de la competencia. También comentan que es importante saber los beneficios que obtienen -de no ser así- hacer una estrategia que permita lograr las ganancias esperadas. Conocer las ganancias. Definitivamente, evaluar los resultados de los productos servicios para poder saber si van bien las ventas. De no ser así cambiar la estrategia.

Lexía 11

“Pues normalmente lo que nosotros hacemos es un documento donde una persona de nuestro equipo arroja toda esa información, (...) también depende que esté haciendo la competencia, (...) la competencia está haciendo esto ahorita nosotros tenemos esto y obviamente, vamos a tener una comparación y hacemos un análisis donde nos ayude a saber dónde estamos parados, qué tenemos y también conocer a dónde vamos y qué tenemos que hacer para llegar a ese lugar y sobre todo si la competencia está haciendo algo bueno; el cómo podemos llegar a ese camino, pero sin que el público que tenemos lo tome como a "les copiaron a" y también que no se vea esa pérdida de identidad, el sí hacer algo creativo o similar, pero con nuestra esencia, que marque la diferencia (...)

*María Fernanda, 25 años, especialidad en
Administración de Empresas de Diseño.*

“Depende que información sea la que recabamos cuando hacemos comparativa entre farmacia y farmacia en cuanto a precios pues lo ocupamos (...) a ver en qué estamos altos, investigar qué costos tiene los medicamentos fuera, toda esa información la vamos recolectando

junto con los precios que vemos en internet, ya que tenemos todo esto, ya nosotros podemos dar un precio que sea más competitivo; también analizamos qué servicios están ofreciendo los negocios que son nuestra competencia, con esto vemos que servicios podemos ofrecer que sean un plus que sean diferenciador, ya agregamos un poquito más de cosas para dar un tratamiento más integral y todo esto que si nos hace una diferencia (...)"

Karina, 27 años, Licenciatura en Medicina.

"Esta información nos sirve para crear estrategias de mejora continua en nuestros servicios en nuestras promociones. Actualizar la cartera de servicios para estar siempre a la vanguardia del bienestar."

Karime, emprendedora de giro en bienestar físico energético y emocional.

7. Conclusiones

Los emprendedores siempre piensan por el futuro y el bienestar de la empresa desde una manera metódica, con análisis, *benchmarking*, encuestas, investigaciones de mercado, hasta hacerle caso a su instinto o en sus creencias o conocimientos. Todos buscando una libertad financiera, creativa, de horarios y administrativa. Esta independencia y autonomía a la hora de emprender, nadie te enseña a ser emprendedor, pero con el tiempo, el esfuerzo, dedicación y disciplina se puede llevar un camino de éxito. Sin duda alguna tienen una mentalidad positiva, fuerte, siempre buscando oportunidades de mejora, de negocio, de implementación de enriquecer su servicio, producto de estar a la vanguardia y a las expectativas del cliente.

Las emprendedoras se preocupan por estar a la vanguardia, a las exigencias del mercado, para esto se capacitan, aprenden, confían delegan y son flexibles a las adversidades que se presentan. Con bases reales de números que le permitan tomar decisiones correctas, con conocimiento de alguna búsqueda sobre su emprendimiento. Es curioso como algunos hablaban de la intuición y el *feeling* que se desarrolla en base a la experiencia adquirida.

La independencia económica, como varios emprendedores enfatizaban. La satisfacción de sentirte realizada de saber lo que puedes hacer y la capacidad que tienes, el adoptar un compromiso social al implementar un negocio, siempre teniendo en cuenta los valores que deben ir conjuntamente de la mano con el crecimiento de este. Ofrecer calidad, y sobre todo rodearte de gente experta que pueda abrazar tu emprendimiento.

Los sujetos de estudio consideran que las acciones realizadas para llevar el liderazgo al emprender han sido saber escuchar a sus clientes, así como ser pacientes y tener la capacidad de resolver problemas y negociar, buscando que los vínculos de la marca siempre sean positivos. Al mismo tiempo mencionan la importancia de mantenerse motivado, tener seguridad, ser consistente, honesto, responsable y saber trabajar en equipo.

Finalmente, los retos que enfrentan las mujeres emprendedoras

son: 1) La falta de acceso a financiamiento: Las mujeres emprendedoras tienen más dificultades para acceder a financiamiento que los hombres, 2) La discriminación: Las mujeres emprendedoras a menudo enfrentan discriminación por parte de los clientes, los proveedores y los inversionistas y 3) La sobrecarga de trabajo: Las mujeres emprendedoras suelen tener que combinar su trabajo con las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos. Y desde las habilidades blandas y profesionales:

- **Asumir riesgos.** Con un enfoque analítico donde debe evaluar los riesgos y las posibles consecuencias antes de tomar decisiones. Y la contingencia, donde debe de desarrollar planes de contingencia para afrontar situaciones inesperadas.
- **Autoconfianza.** Con seguridad en uno mismo y la confianza fundamental para iniciar y mantener un negocio. Y las habilidades, con la posesión de las habilidades y conocimientos necesarios como clave para el éxito.
- **Iniciativa.** Con proactividad; tener la iniciativa para identificar y aprovechar oportunidades. Y la diferenciación, para diferenciarse de la competencia mediante la innovación.
- **Productividad.** Con la generación de ideas, donde se debe valorar la capacidad de generar ideas nuevas y creativas. Y enfoque en resultados, para buscar la eficiencia y la maximización de la producción.
- **Organización.** Con la planificación y establecer objetivos; se planificaban las actividades para alcanzarlos. Y la negociación, para desarrollar habilidades orientadas a negociar y cerrar acuerdos favorables.
- **Comunicación.** Con la conexión emocional para buscar conectar con los clientes a nivel emocional.
- **Paciencia.** Con la perseverancia para valorar la capacidad de esperar y trabajar duro para alcanzar los objetivos. Y la comprensión de las capacidades y limitaciones.

- **Innovación.** Con un enfoque original para buscar ideas nuevas y diferentes. Y la exploración de diferentes enfoques para buscar diferentes maneras de abordar los problemas.
- **Creatividad:** Solución de problemas para usar la creatividad y encontrar soluciones ingeniosas. Y la optimización de recursos, buscando optimizar el uso de los recursos disponibles.
- **Observación.** Con la evaluación del entorno para observarlo y analizarlo, identificando oportunidades. Y la capacidad de ver las cosas, de observar detalles y comprender el contexto.
- **Buen negociador.** Con el cierre de tratos de forma rápida y eficaz. Y la agilidad y la capacidad de actuar con rapidez y decisión.
- **Resiliencia.** Con la capacidad de aprendizaje de los errores y de superar los obstáculos. Y la adaptación a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes.
- **Previsor.** Con la planificación estratégica para el futuro del negocio. Y el análisis de escenarios, de diferentes escenarios para tomar decisiones informadas.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cuáles son las características principales de las emprendedoras en México?
2. ¿Cuáles son las características principales para la toma de decisiones gerenciales en las emprendedoras en México?
3. ¿Cuáles son los factores de marketing en la toma de decisiones gerenciales-emprendedoras en las mujeres de México?

9. Referencias

- Arroyo, G. V., Sánchez, E. P. M., & Quiñonez, J. C. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 26(3), 163-174.
- Asociación de Emprendedores de México, A. S. E. M. (2020). *Radiografía del emprendimiento en México 2020*.
- Canales, R. (2020). *Emprendimiento de la población joven en México*. Entreciencias.
- de Oca Rojas, Y. M., Bastidas, C. I. B., & Cabeza, S. N. C. (2022). Metodología de investigación en emprendimiento: Una estrategia para la producción científica de docentes universitarios. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 28(2), 381-390.
- Estafeta. (2020, 3 agosto). Estafeta | Por qué emprender en México. Estafeta.Com.
- Expansión (2020), Dainzú Patiño, Salvar a las Pymes es urgente para México, advierte Jorge A. Castañeda, <https://expansion.mx/economia/2020/04/14/salvar-pymes-es-urgente-para-mexico-jorge-a-castaneda>
- Expansión (2021). México, el segundo mejor entorno para emprender de Latinoamérica según el GEM, Acceso: [https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-el-gem#:~:text=El%20NECI%20se%20compone%20de,emprendimiento%20del%20gobierno%20\(5.63\)](https://expansion.mx/emprendedores/2019/02/21/mexico-el-segundo-mejor-entorno-para-emprender-de-latinoamerica-segun-el-gem#:~:text=El%20NECI%20se%20compone%20de,emprendimiento%20del%20gobierno%20(5.63).).

GEM. (2020). Diagnosing COVID-19 Impacts on Entrepreneurship: Exploring policy remedies for recovery. Global Entrepreneurship Research Association. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/reports/covid-impact-report>

GEM. (2021). 2020/2021 GLOBAL REPORT. Global Entrepreneurship

Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI (2021), ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER (8 DE MARZO)https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf

León González, G. F. (2023). Políticas públicas para el desarrollo del emprendimiento social en México: caso de estudio de la Cooperativa Cerámica Jyarü, Estado de México

Martínez, G. J. B., & Larios-Gómez, E. (2021). Emprendimiento universitario en Monterrey Nuevo León, México. FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 21(3), 102-114.

Merino, J. A. V., & Esli, W. S. (2021). Emprendimiento como alternativa de inclusión laboral en personas con discapacidad en Latinoamérica: Una revisión sistemática entre los años 2010-2020. INNOVA Research Journal, 6(3), 2.

Pacheco-Ruiz, C., Rojas-Martínez, C., Niebles-Nuñez, W., & Hernández- Palma, H. G. (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. Formación universitaria, 15(1), 135-144.

Research Association. Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-globalreport>

Terán-Yepez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones. Revista espacios, 41(07).

The Global Entrepreneurship Monitor -GEM (2021) GEM 2019 / 2020 GLOBAL REPORT, <https://www.gemconsortium.org/report/-gem-2019-2020-global-report>

Valdiviezo, M. A. V., & Gallardo, R. U. (2020). Emprendimiento: factores esenciales para su constitución. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 709-720.

Velasco, C. A. S., Moya, G. S. M., & Olvera, S. G. (2021). Emprendimiento en México: el antes y el después de la covid-19. *Revista Internacional de Organizaciones*, (27), 35-57.