



ESTRATEGIAS Y RETOS DE EMPRENDEDORES ANTE EL CONFINAMIENTO POR LA COVID-19 EN CIUDAD JUÁREZ, MÉXICO

Leslye Janeth Frayre Alatorre

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. al170799@alumnos.uacj.mx

Kevin Gadiel Tirado Rodríguez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. al170941@alumnos.uacj.mx

Fany Thelma Solís Rodríguez

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. fany.solis@uacj.mx

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar las estrategias y retos de los emprendedores de Ciudad Juárez, México ante el confinamiento por la Covid-19. El estudio siguió un enfoque cualitativo transversal y exploratorio mediante el método de teoría fundamentada con técnica de entrevista estructurada. La muestra teórica basada en un análisis comparativo constante estuvo determinada por diez emprendedores que iniciaron su proyecto de negocio durante el confinamiento, con dicho número de participantes se obtuvo la saturación teórica. El reclutamiento de participantes se hizo por invitación voluntaria y técnica bola de nieve. De los extractos de las entrevistas se obtuvieron categorías de análisis las cuáles fueron interpretadas para luego generar una categorización axial, y finalmente, la categoría central de investigación. Como resultados se obtuvo que el reto al que se enfrentaron los emprendedores fue el confinamiento, pues limitó la salida de las personas, lo cual afectó en la forma en la que se adquieren los productos y servicios en los puntos de venta. Asimismo, los emprendedores tuvieron que adaptarse al contexto de restricciones por la Covid-19 a través de estrategias como el uso de redes sociales para las ventas a domicilio y la publicidad de sus productos y servicios.

Palabras clave: Emprendimiento, estrategias, Covid-19.

STRATEGIES AND CHALLENGES OF ENTREPRENEURS IN THE FACE OF THE COVID-19 CONFINEMENT IN THE CITY OF JUAREZ, MEXICO

ABSTRACT

The research aimed to determine the strategies and challenges of entrepreneurs in Ciudad Juárez, Mexico in the face of the Covid-19 confinement. The study followed a cross-sectional and exploratory qualitative approach using the method of grounded theory with structured interview technique. The theoretical sample based on a constant comparative analysis was determined by ten entrepreneurs who started their business project during the confinement, with this number the theoretical saturation was obtained. The recruitment of participants was done by voluntary invitation and snowball technique. From the extracts of the interviews, categories of analysis were obtained which were interpreted and then generated an axial categorization, and finally, the central category of research. As a result, it was obtained that the challenge faced by entrepreneurs was confinement, as it limited the exit of people, which affected the way in which products and services

Recibido: 14-11-21 | Aceptado: 18-03-22



are acquired at points of sale. Likewise, entrepreneurs had to adapt to the context of Covid-19 restrictions through strategies such as the use of social networks for home sales and the advertising of their products and services.

Keywords: Entrepreneurship, strategies, Covid-19.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento se considera una de las principales actividades económicas que genera ingresos a nivel mundial. De acuerdo con la Asociación de Emprendedores en México [ASEM] (2021), el emprendimiento produce el 63% de la empleabilidad y el 35% del producto interno bruto nacional. En tanto, el Monitor Global de Emprendimiento 2018/2019 [GEM] que elabora el Babson College y la London Business School (Anáhuac, 2019), señala que además de generar empleo el emprendimiento apoya a la creación de nuevos productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes y contribuye al desarrollo económico.

Sin embargo, no todos los emprendimientos resultan exitosos, en adición, la pandemia causada por la Covid-19 ha propiciado algunos problemas y retos al emprendimiento, ya que el confinamiento tuvo efectos en la disminución de la oferta y la demanda de productos y servicios, ocasionando con ello una reducción en la producción (Montiel, Flores, Ávila y Sierra, 2021). La pandemia por la Covid-19 ha generado grandes afecciones a nivel mundial, sobre todo en el sector económico, el cual ha presentado efectos devastadores, por lo que su expansión ha causado que las economías de todo el mundo se vean en la necesidad de adaptarse a las condiciones que éste genera, siendo las empresas las unidades más vulnerables (Jones, Palumbo y Brown, 2021).

En el contexto nacional, el país se vio considerablemente afectado, teniendo una baja del 9% en su economía debido a las variaciones provocadas por el virus, por lo que ha sido el peor año para los negocios y el emprendimiento (ASEM, 2021). Fue así como “poco más de 1.01 millones de Pymes tuvieron que cerrar sus puertas el año pasado debido a que no pudieron resistir los efectos económicos que generó la pandemia por este tipo de coronavirus” (Medina, 2021, párr. 11).

En cuando al emprendimiento, “los emprendedores se vieron obligados a tomar decisiones complicadas en estos últimos meses, como mandar a sus colaboradores de la noche a la mañana a trabajar en casa o tener que hacer recortes de personal” (Medina, 2021, párr. 24). En términos generales los emprendedores tuvieron que adaptar su proyecto de negocio al contexto a fin de continuar su actividad en el mercado y generar ingresos. Por ello, el estudio se basó en la premisa de que las dificultades económicas por el confinamiento llevaron a los emprendedores a recurrir a ciertas estrategias para sobrellevar los retos que la situación de confinamiento generó. La pregunta de investigación consistió en ¿cuáles son las estrategias que los emprendedores en ciudad Juárez, México emplearon para afrontar los retos ante el confinamiento por la Covid-19? Así, el objetivo general consistió en determinar las estrategias y retos de los emprendedores en ciudad Juárez, México ante el confinamiento por la Covid-19.

En este sentido, la investigación fue conveniente ya que permitió comprender a través de fuente primaria el contexto que viven los emprendedores ante la situación causada por la pandemia de la Covid-19. A su vez, su relevancia social fue el analizar de cerca la experiencia de los



emprendedores y su percepción ante los acontecimientos. La implicación práctica del estudio consistió en determinar las estrategias que los emprendedores implementaron para mantenerse en el mercado ante las restricciones sanitarias y la digitalización en las formas de compra y venta. En cuanto al valor teórico del estudio, este permitió comprender la situación del emprendimiento en un contexto atípico y desde una perspectiva local, lo que contribuye a la literatura sobre el tema. Por último, la utilidad metodológica consistió en la observación del fenómeno desde una perspectiva cualitativa, por lo que las actitudes, experiencias y comportamientos dieron lugar a la generación de categorías de análisis.

Así, el estudio aborda la manera en la que se desarrolló el emprendimiento ante el confinamiento en la localidad de ciudad Juárez haciendo énfasis en la identificación de los retos y estrategias que los emprendedores enfrentaron e implementaron. Se incluye el marco teórico de referencia sobre el emprendimiento y se da a conocer el método empleado en el estudio con la finalidad de mostrar la manera en la que se seleccionaron los participantes, así como la forma en la que se recolectaron y analizaron los datos. Luego, se presentan los resultados obtenidos del análisis, y, por último, las conclusiones.

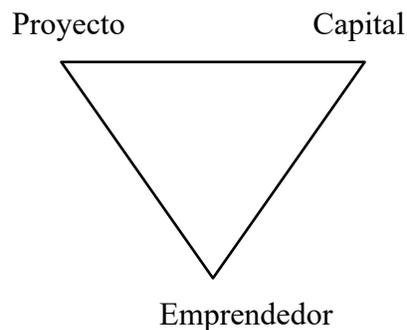
MARCO TEÓRICO

El emprendimiento puede comprenderse mediante diversas perspectivas teóricas. En este estudio se abordan la teoría del triángulo invertido y la teoría del comportamiento planificado, ambas están relacionadas tanto con los aspectos económicos del emprendimiento como con las características personales de quienes deciden emprender.

Teoría del triángulo invertido

La teoría del triángulo invertido es propuesta por Freire (2004), quien propone ver el emprendimiento como una estructura bajo un esquema de triángulo invertido. La figura puede ser descrita de la siguiente manera. El vértice inferior del triángulo invertido corresponde al emprendedor, el cual funge como la base principal del emprendimiento; el segundo vértice se sitúa en la parte superior izquierda haciendo referencia a la idea del proyecto o emprendimiento; por último, el vértice ubicado en la parte superior derecha, el cual corresponde al capital o recurso económico necesario para iniciar el emprendimiento.

Figura 1. Triángulo invertido



Fuente: Freire (2004).



Esta teoría basada en el triángulo invertido ofrece una estructura que hace entender de una manera gráfica los elementos principales y la manera en que interactúan en conjunto para lograr la ejecución de un proyecto de emprendimiento.

Al respecto, Salvador (2020) señala que el emprendimiento debe contar con un balance entre los tres elementos que componen el triángulo invertido, siendo el emprendedor el elemento más importante, ya que sostiene a los otros dos vértices debido a que sus capacidades son el punto clave para manejar eficientemente los demás elementos y concretar exitosamente el proyecto evitando el derrumbe de toda la estructura creada; el autor describe cada uno de los elementos y sostiene que la idea puede ser algo nuevo o la mejora de algo ya existente, pero al mismo tiempo debe estar bien estructurada, debe ser posible su ejecución y estar de acuerdo con el entorno en el que se desarrolle; sin embargo, es el propio emprendedor quien debe aceptar y desarrollar la idea; en cuanto al capital, el autor señala que es el elemento más difícil de conseguir, no obstante, es indispensable para llevar a cabo la idea y poner en marcha el proyecto aunque no garantiza su éxito, por eso una vez conseguidos los recursos económicos es importante concentrarse en la idea y seguir desarrollándola.

Teoría del comportamiento planificado

Esta teoría postula que existen situaciones en las que el comportamiento no está completamente bajo el control de la persona, es decir, puede estar influenciado por factores fuera de su control; luego, a menudo esos factores externos no se anticipan, sin embargo, la presencia o ausencia de habilidades puede no ser evidente hasta el momento en que la persona haya intentado alguna acción o determinado comportamiento para enfrentar tales situaciones (Ajzen y Madden, 1986). La teoría es un desdoblamiento de la teoría de la acción razonada, por lo que ambas están basadas en el supuesto de las personas toman decisiones y se conducen de tal o cual manera en virtud de la información que tienen disponible, en este sentido, lo que determina el comportamiento es la intención, la cual deviene de la actitud de la persona hacia cierto comportamiento y su alcance para hacerlo (Terry, Gallois y McCamish, 2015).

Es así como la teoría del comportamiento planificado puede ser orientada a la intención de logro que poseen los emprendedores. La principal motivación son las intenciones con las que cuentan, es decir, qué esperan obtener de ello, y dicha intención se basa en tres elementos: la actitud, la norma subjetiva y el control comportamental percibido (Rodríguez y Prieto, 2009). La actitud, hace referencia a la manera en que el emprendedor califica su comportamiento, ya sea negativo o positivo; la norma subjetiva, es definida por los autores como el nivel de presión que ejerce la sociedad sobre el emprendedor, la cual influye en su toma de decisiones y puede crear barreras que impiden realizar diversas actividades; en tanto, el control comportamental percibido, consiste en el análisis que realiza el emprendedor sobre los recursos, las capacidades personales y los comportamientos que son necesarios para lograr emprender su proyecto de negocio o alcanzar una meta. En términos generales, la teoría del comportamiento planificado permite conocer los aspectos que influyen en las personas al momento de emprender, considerando que éstos no son exclusivos para nadie, sino que pueden variar dependiendo de la percepción del emprendedor sobre ellos y de su entorno.



Es así como el emprendimiento es la actividad de introducir una actividad económica basada en un distinto método de producción y de productos en el mercado, la variación o innovación es el requisito para transformar e influir en el desarrollo económico (Metcalf, 2009).

MÉTODO

El estudio fue exploratorio, esto es, “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández, 2014, p. 91), ya que si bien los efectos de la Covid-19 y el emprendimiento son temas ya estudiados, son mínimos los estudios enfocados en la localidad de ciudad Juárez.

Como referencia, Juárez es una ciudad de México ubicada en el estado de Chihuahua en el norte del país, considerada una región industrial de manufactura y maquiladora, la cual genera ingresos de 155,745.262 millones de pesos al año, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019). Dado que es frontera con El Paso, Texas, se caracteriza por la relación binacional en el número de personas que se trasladan e ingresan diariamente del país vecino (Desarrollo Económico, 2020). Ciudad Juárez registra una población de 1,512,450 habitantes (INEGI, 2021), de la cual 1,212,522 pertenecen a la población económicamente activa, siendo el comercio al por menor donde se centra su mayor consumo con ingresos por 73,068.165 millones de pesos.

La investigación se efectuó desde un enfoque cualitativo con el método de teoría fundamentada, esto es, se optó por un análisis descriptivo e interpretativo de la información, donde “la recolección de datos consiste en recabar perspectivas y puntos de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Cruz, Velázquez y Briones, 2019, p.11). Tal enfoque y método permiten conocer los rasgos de los elementos involucrados en el objeto de estudio, ayudando a describir y a entender el fenómeno (Quecedo y Castaño, 2002). Al respecto, el estudio consistió en describir y comprender el fenómeno por medio de la recolección de datos subjetivos, es decir, se analizaron las experiencias y emociones de las personas que decidieron emprender durante la pandemia en ciudad Juárez, México con el propósito de determinar el contexto de confinamiento en el que se han visto envueltos y las acciones que tomaron para sobrellevar su emprendimiento.

La metodología de la teoría fundamentada se basó en el análisis comparativo constante, el cual consistió en recopilar la información, organizarla y sistematizarla de forma simultánea creando categorías de análisis que permitieron identificar semejanzas y diferencias en los contenidos de la información conforme se iba recolectando en cada entrevista, con ello, se pudieron confirmar dichas categorías, ampliarlas, modificarlas o agruparlas (Carrero, Soriano y Trinidad, 2012; Strauss y Corbin, 2002). El muestreo en la teoría fundamentada no fue lineal, por lo que desde un inicio del estudio se desconoció el número de observaciones a realizar (Flick, 2007). Dicho muestreo concluyó hasta que se obtuvo la saturación teórica, es decir, se detuvo cuando los datos nuevos fueron repetitivos o no aportaron nueva información y no se identificaron distintas categorías, por lo que, al realizar una entrevista más ya no se obtuvo una aportación de utilidad al estudio (Katayama, 2014; Carrero, Soriano y Trinidad, 2012). En esta investigación la saturación teórica se alcanzó en la décima entrevista.



De esta manera, el muestreo teórico estuvo dirigido a la teoría que emerge y donde los sujetos de estudio se fueron seleccionando entorno al proceso de investigación, por lo que, la preocupación residió en hallar la información relevante para generar teoría, más que en el número de unidades o en su selección al azar (Carrero, Soriano y Trinidad, 2012). Al respecto, se realizó una invitación abierta para participar en el estudio, luego, conforme aceptaron la invitación se recurrió a la técnica bola de nieve con lo que se fueron seleccionando a los sujetos conforme tres criterios: uno, personas de sexo indistinto residentes en ciudad Juárez; dos, quienes emprendieron o estuvieran emprendiendo un proyecto o idea de negocio; y tres, que lo hayan iniciado durante la pandemia por la Covid-19.

En tanto, la técnica de recolección de información consistió en la entrevista estructurada. Una vez obtenida la transcripción de las entrevistas se identificaron los conceptos, se categorizaron y codificaron aquellos extractos obtenidos de dichas entrevistas, esto es, se comparó una entrevista como fuente de datos contra otra entrevista, y así sucesivamente, surgieron las categorías (Vasilachis, 2006). De las entrevistas se obtuvieron respuestas referentes a las experiencias y retos de los participantes en un formato libre, lo que permitió interpretar sus percepciones y definir las categorías de análisis. De esta manera, la teoría fundamentada se orientó a la manera en que los sujetos de estudio interactúan con el fenómeno estudiado (Álvarez-Gayou, 2003).

El análisis de datos consistió en una codificación abierta de la información obtenida mediante la identificación de palabras o frases clave, posteriormente se realizó la codificación axial para analizar y comparar las categorías obtenidas en la codificación previa, luego, se identificaron las relaciones y las similitudes que existen entre ellas, y así se determinó la categoría central (Álvarez-Gayou, 2003; Strauss y Corbin, 2002).

En cuanto al rigor científico, se buscó cumplir con la confirmación y la confiabilidad. La confirmación al cuidar minimizar los sesgos por parte del investigador (Hernández, 2014), para ello se recabó información de emprendedores con diferentes giros de negocio, lo cual proporcionó información variada evitando enfocarse en solo un tipo de actividad, haciendo que la información fuera más completa y confirmatoria. En tanto, la confiabilidad hace referencia al apego en la interpretación de las experiencias de los participantes, la cual se obtuvo al recolectar extractos de las respuestas de los entrevistados y analizar las ideas de mayor relevancia desde la óptica de las preguntas y objetivos de investigación.

RESULTADOS

Mediante la realización de una codificación abierta inicial se pudieron identificar 89 códigos en las respuestas dadas por los entrevistados. De dichos códigos se agruparon en 11 subcategorías, para luego relacionarlas y finalmente obtener tres categorías principales: estrategias, experiencias y retos.

Las estrategias implementadas por los emprendedores se agruparon en las siguientes categorías: apoyos, conocimiento, motivantes, recomendaciones y expectativas. Los apoyos fueron: el soporte de otras empresas, el soporte de instituciones financieras y el soporte por parte de terceras personas (amigos, familiares, conocidos, etc.). En cuanto al conocimiento, las respuestas fueron relacionadas con el giro de la empresa, la noción de la existencia de apoyos y las habilidades adquiridas con



base en su experiencia. En tanto, los principales motivantes de los emprendedores consisten en: tener una ventaja sobre la competencia, la oportunidad de crear un negocio, apoyar a las necesidades sociales, cubrir las necesidades causadas por la Covid-19, su interés por el giro de la empresa y contar con independencia. Algunas de las recomendaciones que los emprendedores proporcionaron para mejorar sus negocios fueron: aprovechar el restablecimiento de la situación, ser persistente, prepararse e investigar aspectos relacionados con el negocio antes de emprender y administrar correctamente los recursos. Respecto a sus expectativas los emprendedores mencionaron: la identificación de las necesidades del cliente, mantener el contacto cara a cara con el cliente, sobrellevar dificultades futuras del negocio y el desarrollo de nuevos negocios.

Las estrategias que los emprendedores implementaron fueron divididas en dos grupos. Aquellas que aprovecharon las condiciones del entorno, se les categorizó como oportunidades, y aquellas desarrolladas con el objetivo de sobrellevar las dificultades que causaron los retos, se les denominó actividades. Dentro de las oportunidades se encontraron: aprovechar las deficiencias de los competidores, cubrir las necesidades básicas de los clientes, utilizar la naturaleza inmutable del negocio, elegir una ubicación estratégica del negocio, explotar el alcance del negocio, cubrir necesidades generadas por la pandemia, explotar la adaptabilidad del negocio, buscar opciones de financiamiento, rendir en un sector poco cubierto, agotar los beneficios del negocio, explotar la disponibilidad de los recursos (conveniencia), el uso de la digitalización, así como usar las habilidades y gustos personales al emprender. En este punto se reafirmó uno de los elementos de la teoría de Freire (2004), donde específicamente se habla de nuevo sobre los emprendedores caseros que aprovechan las oportunidades que se les presentan para emprender.

Respecto a las actividades que realizaron los emprendedores se encontraron las siguientes: contratar servicios especializados en publicidad, el uso de las redes sociales (publicaciones, mensajes, páginas, etc.), emplear publicidad pagada en redes sociales y sitios web, el uso de publicidad física, mostrar el producto en el anuncio del local, el uso de la modalidad virtual, promover el marketing boca a boca, vender en distintos lugares, vender bajo pedido, ofrecer facilidad de pagos, proporcionar información disponible para satisfacer al cliente, pedir retroalimentación al cliente para implementar mejoras, el uso eficiente de los recursos, la implementación de la modalidad *ordena y recoge*, aplicación de audio mensajes para compartir información, adaptarse a las exigencias del cliente, realizar actividades extraordinarias al negocio, buscar apoyos a emprendedores, seguir las reglas sanitarias, utilizar los recursos disponibles para emprender y formalizar el negocio.

Como experiencias, los emprendedores mencionaron que tuvieron cierta inestabilidad e incertidumbre económica, aun con ello manifestaron que tuvieron un desempeño favorable dada su resiliencia ante el contexto de confinamiento. También señalaron que, si bien ciudad Juárez se vio afectada por la pandemia de la Covid-19 consideran que no generó estragos en los negocios. Las decisiones de compra de los clientes a través del uso de diferentes sitios web permitió que los niveles de compra continuaran, incluso señalaron que esta opción atrajo a clientes nuevos en sus negocios. Este punto se relaciona con la teoría del comportamiento planificado, ya que con base en las experiencias que manifestaron los emprendedores sobre el entorno de confinamiento pudieron anticipar acciones que los llevaron a enfrentar ciertos retos.



En relación con los retos, éstos fueron agrupados en dos categorías: limitantes y obstáculos. Las limitantes fueron: escasez de recursos económicos, disminución en la exigencia de los clientes y su disposición, la falta y dificultad para obtener apoyos monetarios, la burocracia en el proceso de emprender, el miedo al fracaso del negocio, la resistencia por salir de casa, las restricciones sanitarias, la insuficiente disposición de mano de obra y la demanda incierta. En tanto, los obstáculos consistieron en: restricciones de acceso a los clientes a los puntos de venta, adaptabilidad del negocio al entorno, el desempleo, dificultad para atraer clientes, el incumplimiento de las reglas sanitarias por parte de los clientes, las modificaciones constantes en las actividades debido al cambio de semáforo epidemiológico, un alto nivel de competencia y la desconfianza del cliente hacia el producto ofrecido dada la reducida interacción cara a cara.

Tabla 1. Emprendimientos sujetos a entrevista

Sector	Actividad	Principal reto	Estrategia
Servicios	Limpieza	No poder tener contacto con los clientes	Uso de redes sociales para dar a conocer el negocio
	Orientación psicológica	Realizar sesiones en modalidad remota	Uso de redes sociales y plataformas para ofrecer sus servicios
	Renta de departamentos	La limitada presencia física	Uso de redes sociales para publicar los espacios de renta disponibles
	Aseguradora	Explicación limitada al no estar en presencia física con los clientes	Uso de mensajes de voz, llamadas telefónicas y redes sociales
	Venta de bebidas alcohólicas y abarrotes	El proceso de emprender fue lento	Uso de redes sociales y publicidad impresa
Comercial	Venta de calzado y bolsas	Restricciones sanitarias y confinamiento	Publicaciones en grupos de redes sociales e implementación del sistema “ordena y recoge”
	Venta de comida	No se presentó un reto como tal	Uso del sistema “ordena y recoge” para evitar el contacto con clientes, así como el uso de grupos de redes sociales para la publicidad



Tienda de abarrotes	La exposición a la Covid-19 al surtir la tienda y las medidas de seguridad e higiene	Uso de redes sociales para identificar las necesidades de los clientes
Repostería	La falta de contacto físico con los clientes y su desconfianza sobre los aspectos sanitarios en la elaboración del producto	Mostrar y asegurar la higiene en el proceso de elaboración del producto, así como el uso de publicaciones en grupos de redes sociales
Venta de ropa	Falta de dinero por parte de los clientes y el confinamiento por la Covid-19	Uso de redes sociales y publicidad impresa

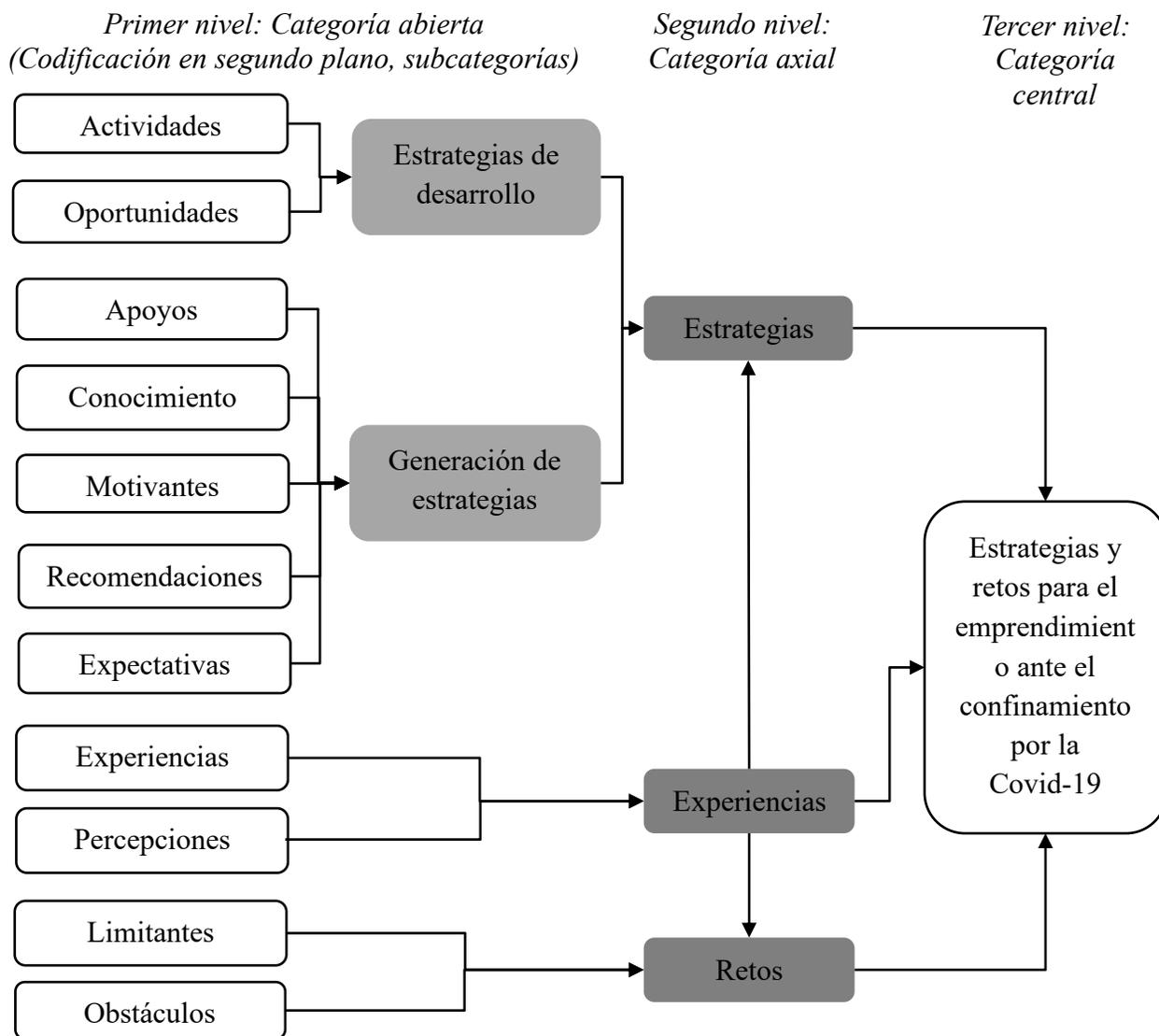
Fuente: Elaboración propia

Es así como, los emprendimientos cuya actividad pertenece al sector de servicios presentaron en esencia el mismo reto, el cual consistió en el limitado contacto físico con los clientes, mientras que los emprendimientos del sector comercial sus retos fueron variados, sin embargo, coincidieron en el uso de redes sociales como la principal estrategia para dar a conocer sus negocios y continuar su actividad. De esta manera, la teoría del comportamiento planificado tiene sentido, pues durante el confinamiento los emprendedores implementaron acciones con base en su experiencia que les permitieron hacer frente a los retos que se les presentaron y la forma en que las estrategias contribuyeron a generar un nivel de adaptación a la situación coyuntural.

A continuación, la figura 2 comprende de forma gráfica los distintos niveles de categorización a través del método de teoría fundamentada.



Figura 2. Niveles y categorías de análisis mediante la teoría fundamentada



Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

En ciudad Juárez los emprendedores consideran que su desempeño ha sido favorable pese a las diferentes situaciones adversas generadas por la pandemia, ya que en su caso se mantuvieron en constante actividad y desarrollo, debido en parte a la capacidad de adaptación que consideran tuvieron frente a las circunstancias. No obstante, la mayoría de los emprendedores no recibió ningún apoyo económico por parte del gobierno o de otras instancias que pudieron haberles facilitado la puesta en marcha o desarrollo del emprendimiento.

Para que los emprendimientos continuaran su actividad y desempeño los emprendedores hicieron frente a diversos retos, siendo el confinamiento de las personas a estar en casa el más predominante, aunado a las limitaciones generadas por las restricciones sanitarias emitidas por la autoridad competente y el aumento en el nivel de desocupación, lo cual ocasionó una variación en la demanda y la disminución de las ventas.

Debido a lo anterior, fue importante para los emprendedores implementar una serie de estrategias que les permitieron sobrellevar los retos ante la contingencia y el confinamiento, en ese sentido recurrieron a nuevas formas de llegar al cliente mediante el uso de herramientas digitales y redes sociales con el propósito de mantener contacto con sus clientes y dando a conocer sus productos y servicios atrayendo a nuevos clientes, todo ello a través de grupos digitales y contacto por mensajes. De esta manera, implementaron la modalidad en línea del sistema *ordena y recoge*, mediante el cual el cliente a través de un mensaje ordena su producto, paga y pasa a recogerlo, lo que facilitó la venta y adquisición de productos y servicios en el mercado local.

En términos generales, se puede determinar que fue posible emprender en ciudad Juárez durante la contingencia por la pandemia de la Covid-19, pues los emprendedores tuvieron la capacidad de adaptación y vencieron los retos, a su vez aprovecharon las herramientas digitales disponibles y las oportunidades de negocio que se les presentaron.



REFERENCIAS

- Ajzen, Icek y Madden, Thomas (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4)
- Álvarez-Gayou, Juan Luis (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.
- Anáhuac (2019, marzo 3). Emprendimiento en México. *Red de universidades Anahúac*. Recuperado de https://www.anahuac.mx/blog/emprendimiento-en-mexico?fbclid=IwAR0PH_OjXUMHCpRdECX5_8O7wy4WaJK_7GaEafzMHR0tEDqlXsdJWu4EY8s#:~:text=La%20Organizaci%C3%B3n%20para%20la%20Cooperaci%C3%B3n,del%2052%20%25%20del%20PIB%20nacional
- Asociación de Emprendedores en México [ASEM] (2021, junio 27). *Emprendecálogo*. Recuperado de https://conoce.emprendecalogo.mx/emprendecalogo/?fbclid=IwAR3XpdT8aUv5ll6kaWwKalfwESy60cFfTVbz_HS7ZOLg1sim_-6lo2lXCF4
- Carrero, Virginia, Soriano, Rosa María y Trinidad, Antonio (2012). *Teoría fundamentada- Grounded Theory. El desarrollo de teoría desde la generación conceptual*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Cruz, Erika, Velázquez, Judith y Briones, Abraham (2019). Formas, enfoques y tipos de investigación. *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/turismo/2020/formas-tipos-investigacion.pdf
- Flick, Uwe (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata
- Freire, Andy (2004). *Pasión por emprender: de la idea a la cruda realidad*. Buenos Aires, Argentina: Aguilar.
- Hernández, Roberto (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2019, julio 16). *Censos Económicos 2019*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/#Tabulados>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021, enero 25). *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/default.html#Tabulados>
- Jones, Lora, Palumbo, Daniele y Brown, David (2021, enero 25). Coronavirus: 8 gráficos para entender cómo la pandemia ha afectado a las mayores economías del mundo. *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55802814>
- Katayama, Roberto (2014). *Introducción a la investigación cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.



- Medina, Alejandro (2021, marzo 3). 2020, El año de la supervivencia de los emprendedores mexicanos. *Revista Forbes*. Recuperado de <<https://www.forbes.com.mx/nuestra-revista-2020-el-ano-de-la-supervivencia-de-los-emprendedores-ante-el-covid-19/>>
- Metcalfe, Stanley (2009). Entrepreneurship: An evolutionary perspective. En Anuradha Basu, Mark Casson, Nigel Wadeson y Bernard Yeung (Ed.), *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0003>
- Montiel, Oscar, Flores, Anel, Avila, Ernesto y Sierra, Susana (2021). Tengo que sobrevivir: relato de vida de tres jóvenes microemprendedores bajo Covid-19. *Telos*, 23(1), 67-84. <https://doi.org/10.36390/telos231.06>
- Quecedo, Rosario y Castaño, Carlos (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*, (14), 5-39.
- Rodríguez, Carlos y Prieto, Frank (2009). La sensibilidad al emprendimiento en los estudiantes universitarios. Estudio comparativo Colombia-Francia. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19, 73-89.
- Salvador, José (2020, julio 9). El triángulo invertido del emprendimiento. *IncubandoeBents*. Recuperado de <<https://ebents.com/incubando exitos/2020/07/09/el-triangulo-invertido-del-emprendimiento/>>
- Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.
- Terry, Deborah, Gallois, Cynthia y McCamish, Malcom (2015). *The theory of reasoned action: Its application to AIDS-preventive behavior*. Oxford, United Kingdom: Pergamon Press.
- Vasilachis, Irene (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa.