

LA DIGITALIZACIÓN COMO UNA HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO PARA LAS PyMES MEXICANAS DEL SECTOR MINORISTA EN MERCADOS INTERNACIONALES

DIGITALIZATION AS A GROWTH TOOL FOR MEXICAN SMEs IN THE RETAIL SECTOR IN INTERNATIONAL MARKETS

Eva Elena Martínez Guevara¹

Dra. Ruth Ortiz Zarco²

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es identificar los motivos por los que es importante la incorporación de la digitalización como herramienta de crecimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) mexicanas, permitiéndoles entrar a nuevos mercado Internacionales de manera más seguras, rápida y eficiente. Para eso, esta investigación se desarrolló con un enfoque mixto a partir de la integración de métodos cualitativos y una revisión bibliográfica descriptiva, basándose en cómo la digitalización se ha vuelto un factor importante para las pymes mexicanas del sector minorista en mercados internacionales.

Palabras clave: Digitalización, Comercio Minorista, PyMEs.

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the reasons why it is important to incorporate digitization as a growth tool in Mexican SMEs, allowing them to enter new international markets in a safer way, fast and efficient. For that, this research was developed with a mixed approach based on the integration of qualitative methods and a descriptive bibliographic review, based on how digitization has become a growth tool for Mexican retail SMEs in international markets.

Keywords: Digitlization, Retail Commerce, PyMEs.

¹ Estudiante de la Licenciatura en Comercio Exterior del Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Correo electrónico: ma338127@uaeh.edu.mx

² Asesora / Profesora Investigadora del Instituto de Ciencias Económico Administrativa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Correo electrónico: ruth_ortiz@uaeh.edu.mx

1 INTRODUCCIÓN

La Digitalización en las PYMES brinda la posibilidad de alcanzar sus metas y objetivos de crecimiento más rápidamente al acelerar y hacer más eficaz los procesos por medio de la misma. Con la presencia en la red, las empresas pueden llegar a audiencias más amplias, tanto nivel nacional como internacional. Por esta razón, la incorporación de esta herramienta en las PyMES para su crecimiento y desarrollo es importante, especialmente en el sector minorista, donde usualmente hay una mayor deficiencia en la entrada al mercado Internacional, debido a la falta de Administración del negocio, desconocimiento de los mismos, falta de capital de Trabajo, etc. Con la incorporación de la digitalización se permite reducir tiempos, costos, agilizar y mejorar cada procedimiento, así mismo, aumentar presencia en los mercados Internacionales con mayor facilidad.

Regresando en el tiempo, es posible afirmar que México se convirtió en el principal proveedor de materias primas durante la época de la colonia española, causa de su limitado desarrollo productivo, social y económico. Existían solo ciertos patrones de venta enfocados al comercio de trueque, algo similar a lo que pasa en el comercio actual, las ventas minoristas se han fortalecido a lo largo de los años. Un cambio significativo que se vio presente en las décadas de los 80' y 90', fue la forma de comercializar, se modificó su estructura, su dinámica y distribución territorial; la composición de oferta y demanda fue directamente proporcional respecto de las preferencias de los consumidores, posicionándose los minoristas como uno de los agentes indispensables en el correcto funcionamiento de los mercados.

Es necesario mencionar, el que papel de los minoristas, suele ser habitual que pase desapercibido, por tener una menor fuerza de negociación, y menor capacidad de inversión en relación a otros participantes de la cadena de distribución y consumo de bienes, lo cierto es que sin ellos, las actividades comerciales no serían posibles, en eso consiste la esencia del comercio minorista, abarcar un sector determinado de la población con el principal objetivo de cumplir necesidades específicas con la misma metodología de venta, a pesar

de que ha sido una excelente forma de generar ingresos para las empresas, también conlleva a las circunstancias desafiantes de este sector durante la pandemia por COVID-19, tal es el caso de las altas tasas de inflación en distintas partes del mundo, por ejemplo Estados Unidos y Europa que fue originado principalmente por el constante rompimiento en cadenas globales de suministros, esto a causa de la escasez de mano de obra en mercados clave. Uno de los principales factores fue el confinamiento, que obligó a miles de comercios y centros comerciales a cerrar sus puertas por seguridad de la población, lo cual a su vez tuvo como consecuencia un punto de no retorno para la industria minorista. Sin embargo, a más de un año del inicio de la contingencia sanitaria, el menudeo en México ha evolucionado, aprendido lecciones y se prepara para nuevas tendencias de consumo y áreas de oportunidad para expandirse.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

Comprender la digitalización es primordial para entender el curso de esta investigación, por tal motivo, se incluyen dos definiciones:

La digitalización es el procedimiento mediante el cual, ciertas operaciones pueden comenzar a efectuarse a través de los medios digitales, como los ordenadores o los Smartphone, normalmente con la ayuda de una conexión a Internet, (Westreicher, 2023).

"La digitalización es el uso de las tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio y proporcionar nuevos ingresos y oportunidades de generación de valor; es el proceso de pasar a un negocio digital" (Torre, 2019).

Otro concepto que se requiere conocer es el de PyMES, por ello, se presentan definiciones que explican de manera más precisa su funcionamiento dentro de la economía nacional:

"Las PyMES se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permitan enriquecer su contexto a las personas con los mercados, en los cuales se

encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades” (Cleri, 2013).

La primera dificultad cuando se discute sobre PyMES consiste en determinar de qué tipo de empresa se habla, ya que hay varias definiciones de la categoría “pequeña y mediana empresa” dependiendo de la variable usada para medir su tamaño (por ventas, empleo o capital invertido). Los estudios han permitido establecer que en prácticamente todas las industrias, en todos los países y todo el tiempo, muchas empresas se crean, unas pocas son exitosas y el resto fracasa y sale, (Cabrera, 2009).

Finalmente, una definición clave de la investigación refiere al sector minorista y sus funciones; el comercio minorista es toda actividad empresarial de venta de bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su consumo personal y no industrial, (Pérez, 2023).

Un retailer, minorista o comerciante, es una persona o una empresa que compra productos a un fabricante o mayorista y los vende a través de distintos canales a los usuarios finales, es decir los consumidores, con la finalidad de obtener ganancias, (Santillán y Luna, 2021). Los comercios minoristas son de distintos tipos y tamaños, además se clasifican de diferentes maneras. De acuerdo con López (2022), los minoristas, de según el nivel de servicio que ofrecen se dividen en:

Tiendas de autoservicio: Nos estamos refiriendo a todas aquellas donde es posible encontrar productos perecederos tales como frutas, verduras, congelados, además de otras líneas de productos. Es decir, estaremos identificando a una tienda de autoservicio con aquello que comúnmente todos conocemos como supermercados.

Tiendas de servicio especializado: Son aquellas donde los productos perecederos mencionados no se encuentran a la venta. Por su parte, las tiendas especializadas son aquellas cuya línea de producto es específica, por ejemplo, ropa, calzado, medicamentos, artículos deportivos, entre otros.

Tiendas de servicio completo: Se caracteriza por el hecho de que el cliente es asistido en todas las etapas del proceso de compra del producto,

incluyendo la posible devolución de la mercancía, la concesión de crédito, la entrega gratuita de la mercancía, los servicios a domicilio, etc. Todo esto se traduce en precios más altos, (Pérez, 2023).

A continuación, se presentan algunas aportaciones de la literatura, que ayudan a comprender, a partir de diversos autores, como la digitalización es un proceso necesario para el crecimiento de las empresas:

- Las empresas nacionales, PyMES y Microempresas tuvieron una Disminución de sus ingresos en más de un 70% en agosto del año 2020, escasez de insumos cercanos al 20% y asimismo en dicho año, de los 4.9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas que había, sobrevivieron 3.9 millones a final de ese año y en consecuencia cerraron 1 millón 10 mil 857 de establecimientos, que equivalen al 20% del total, (Santillán y Luna, 2021).
- América Latina y el Caribe está posicionada en un nivel de desarrollo intermedio respecto a otras regiones del mundo en términos de desarrollo de su ecosistema digital. Sin embargo, a pesar de los avances significativos de los últimos quince años en el desarrollo de su ecosistema digital, América Latina y el Caribe todavía muestra un rezago respecto a Europa Occidental, (CAF, 2020).
- La clausura de lugares de trabajo y la cuarentena domiciliaria ha ocasionado un salto en el uso por parte de la población de redes de telecomunicaciones para resolver temas de aprovisionamiento de bienes, conectividad social, y acceso a información, (CAF, 2020).
- Las empresas en Latinoamérica están viviendo la digitalización de forma activa, más aún por la coyuntura actual, es por ello que necesitan agencias que puedan cubrir sus necesidades específicas para el diseño e implementación de estrategias digitales y elaboración de herramientas de comunicación efectivas, (Ríos, 2020).
- El sector retail en México es uno de los más importantes para su economía y debido al cambio del mercado se ha venido preparando a lo largo de los últimos años, para ser más competitivo a la hora de ofrecer sus productos, empleando estrategias innovadoras como la digitalización que lo lleve a una

comunicación más asertiva para satisfacer a un consumidor cada vez más exigente, (Molina, 2018).

- Se estima que las pequeñas y medianas empresas (PyMES) mostraron un incremento de sus ventas en línea con relación a 2019. Esto es, la pandemia derivada del COVID-19 obligó a las empresas a utilizar diferentes canales para continuar con sus actividades, (Chiatchoua, 2021).

- México fue el primer país de América Latina en conectarse a internet, esto en 1989 y fue hasta 1994 que se establecieron los primeros proveedores comerciales digitales, para 1996 los nombres de dominio aumentaron, principalmente los dedicados al comercio lo que conlleva a que las transacciones en línea aumentaran significativamente para 1997. Para el 2013 las transacciones digitales alcanzaron 212 millones de pesos, constituyendo un crecimiento anual del 42% comparado con el año anterior, (Arellano, 2018).

- En México, el comercio electrónico minorista, muestra también una tendencia de crecimiento constante en la población joven; el crecimiento y la aceptación de las compras personales a través del comercio electrónico, se presenta como la opción más viable para adquirir bienes y servicios personales en la población joven, con educación, empleo y acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, (Bocanegra y Vázquez, 2021).

- La digitalización de hogares permite a la población continuar realizando una cantidad de tareas cotidianas que anteriormente requerían el contacto físico. De acuerdo con las últimas estadísticas disponibles, el porcentaje de penetración de Internet en América Latina es 68,66%, (KATZ, 2022).

- La digitalización de la producción representa el factor fundamental para mantener la economía operando en situaciones como la actual. Para analizar el grado de “resiliencia productiva”, se consideran dos dimensiones: la digitalización de procesos productivos y el grado de digitalización del trabajo, (KATZ, 2022).

- Las empresas latinoamericanas presentan una alta adopción a Internet, la proporción de estas que usan la plataforma en su cadena de aprovisionamiento es más reducida, (Cleri, 2013).

3 METODOLOGIA

La metodología a utilizar será mixta, ya que uno de los objetivos principales es generar una investigación exhaustiva pero comprobable acerca de cómo la digitalización se ha vuelto una herramienta de crecimiento para las PyMES mexicanas del sector minorista en mercados internacionales.

Es decir, según Sampieri (2014) la investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados, más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes, mientras que la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza Interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. En términos generales, estos dos enfoques emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos para generar conocimiento, es importante generar un correcto análisis durante esta investigación para poder de esta forma demostrar verídicamente la formulación de hipótesis y por consiguiente cumplir con cada uno de los objetivos ya antes planteados.

A continuación se describe el aporte de cada metodología: con la investigación cuantitativa se busca generar resultados descriptivos y analíticos, una de las razones principales por las cuales se optó por este tipo de metodología, fue el hecho de poder observar el fenómeno de la digitalización dentro de las empresas minoristas; es importante analizar datos estadísticos que fundamenten la investigación, consultar tablas de datos, porcentajes, análisis previos entre grupos de estudio y grupos de control, es decir, el primero que va enfocado a las empresas y su comportamiento en el mundo digital, mientras que en los grupos de control se analizan aquellos modelos de negocio que se encuentran fuera de este estímulo, de este modo se suma a la comprobación o rechazo de la hipótesis de manera fundamentada. Por consiguiente, la

investigación cualitativa será la parte observable, a fin de comprender cómo el mundo digital ha transformado la manera de vender en los negocios actuales. Realizar la investigación con base en una metodología mixta nos ayuda a tener un análisis más completos entre el mundo real e ideal.

3.1 La internacionalización y crecimiento de las pymes mexicanas

Comprender el fenómeno de la internacionalización en la actualidad, implica pensar en el motivo por el cual la mayor parte de empresas mexicanas busca generar un cambio en la forma de comercializar sus productos; es decir, al desarrollar la capacidad exportadora en las empresas mediante un incremento en la competitividad y la calidad, es la clara oportunidad de participar en nuevos mercados en donde es viable el crecimiento, esto sin duda alguna es la esencia de la internacionalización.

Imagen 1. PyMES mexicanas activas y cierres, año 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos de Santillán y Luna (2021).

Los desafíos que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas en México cuando deciden formar parte de este proceso son realmente fuertes, está claro que sin un apoyo concreto refiriéndose a orientación dentro de un mercado en constante globalización las PyMES no podrían generar crecimiento, por ello, es imprescindible que el gobierno tenga como uno de sus

objetivos de política económica, el generar programas de apoyo a la exportación de productos fabricados por PyMES, ya que, hoy en día empresas de esta clasificación tienen la capacidad de generar bienes con altos estándares de calidad, por tal motivo, es posible inferir que no se trata de un problema de manufactura, más bien es un conflicto vinculado con el proceso de comercialización. Esto se observa desde años anteriores, tal como lo mencionan distintos autores, entre ellos Santillán y Luna (2021), que mencionan: “Las empresas nacionales, PyMES y Microempresas tuvieron una Disminución de sus ingresos en más de un 70% en agosto del año 2020, escasez de insumos cercanos al 20% y asimismo en dicho año, de los 4.9 millones de micro, pequeñas y medianas empresas que había, sobrevivieron 3.9 millones a final de ese año y en consecuencia cerraron 1 millón 10 mil 857 de establecimientos, que equivalen al 20% del total, tal como se visualiza en las siguientes gráficas 1 y 2.

Imagen 2. Ingresos y pérdidas PyMES mexicanas, año 2020.



Fuente: Elaboración propia con datos de Santillán y Luna (2021).

Lo anterior, permite inferir, que a pesar de que las PyMES mexicanas, logran tener un producto de calidad, para ser posicionado en mercados extranjeros, la mayoría de estas empresas optan por comercializar dentro de su zona de confort, es decir vender a clientes frecuentes, sin visualizar más allá de eso, la mayoría de estas unidades económicas, contaban con un lugar físico para llevar a cabo su comercialización, sin embargo durante la pandemia por COVID-19, un número importante de ellas no logró sobrevivir, ya que, representó un reto

enorme ingresar en el mundo de la digitalización, lo anterior, está representado claramente en el análisis del siguiente: “La clausura de lugares de trabajo y la cuarentena domiciliaria ha ocasionado un salto en el uso por parte de la población de redes de telecomunicaciones para resolver temas de aprovisionamiento de bienes, conectividad social, y acceso a información.”, (CAF, 2020).

Es por lo anterior, que en este documento se considera que una de las principales problemáticas que enfrentan las PyMES mexicanas, es la falta de acompañamiento para llegar a digitalizar una empresa y por consiguiente comercializar en mercados internacionales; se requiere establecer como prioridades, el impulso al crecimiento en todos los niveles del país, que no solo se canalice el apoyo a algunos sectores, sino que vaya más allá, cruce fronteras, genere cambios a nivel estructural.

Es realmente importante generar un cambio en la manera de ver los productos, que la empresas tomen en cuenta el factor de satisfacción al cliente, de esta forma podrán generar cambios que los lleven a generar mayores ingresos para notar un crecimiento notable, es por eso que existen distintas opiniones de cómo se pueden implementar esas estrategias, (Ríos, 2020) dice: “Las empresas en Latinoamérica están viviendo la digitalización de forma activa, más aún por la coyuntura actual, es por ello que necesitan agencias que puedan cubrir sus necesidades específicas para el diseño e implementación de estrategias digitales y elaboración de herramientas de comunicación efectivas.”

Pensar en el proceso de internacionalización, implica dirigir la atención en los beneficios que se pueden llegar a obtener al ser parte de esto, al respecto Morales (2022), afirma que el modelo de internacionalización debe tomar en cuenta el fortalecimiento del ámbito empresarial, en búsqueda de proceso de globalización gradual, sustentado en la exportación como el primer paso para posicionarse en el escenario mundial. Para ello, se requiere que las empresas estén equipadas en cuanto a productos extras, ya que el formar parte de un proceso de comercialización que requiera abarcar más mercado significa que también la demanda crece, por tal motivo es importante tener un equilibrio entre la oferta y la demanda, crece dentro y fuera del país requiere de constancia

e inovação, todo esto relacionado directamente con cubrir las principales necesidades de los clientes, generar alianzas estratégicas y tener un buen proyecto de exportación llevará a las empresas a generar beneficios que permitan el crecimiento de acuerdo a las características de cada una de ellas. El poder de generar cambios internos que consoliden la empresa, trae como certeza la posibilidad de expansión a un mercado internacional.

En un estudio realizado en el año 2011, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe concluyó que, este tipo de empresas, representan el 99% del total de establecimientos comerciales, por consiguiente emplean aproximadamente el 67% del total de trabajadores. Sansores y Navarrete (2018), refieren que en las tres últimas décadas las PyMES se han posicionado como base de la industria, impulsando el desarrollo económico y la generación de empleos en América Latina.

Al hablar de crecimiento, resulta importante referir la manera en la cual el desarrollo tecnológico ha contribuido al proceso de internacionalización, pero sobre todo a mejorar las condiciones de vida de la humanidad. La introducción de técnicas sofisticadas para realizar los productos que se comercializan hoy en día ha ayudado a las empresas a ser más competitivas, a poder mostrar sus productos y que tengan alta preferencia en el público destino.

El proceso de innovación requiere constancia y paciencia, ya que la introducción de tecnologías avanzadas en áreas del mundo no desarrolladas pueden dar lugar a descomposiciones económicas graves cuando una empresa decide apostar por la digitalización se debe de hacer un análisis económico y social de la misma para comenzar, es decir el hecho de llevarlo a cabo cambia totalmente la estructura ya que los medios digitales no solo abarcan un sector de la población, sino que pueden llegar a diferentes consumidores con los cuales el producto cubra alguna necesidad.

Al abordar el tema económico, se deben considerar las decisiones de los consumidores, como una necesidad, el comportamiento concierne a una situación de carencia, el comportamiento de los clientes va a ser directamente proporcional al cumplimiento de esa necesidad. Por tanto no consiste en la mera supervivencia, sino en disponer de todo lo que permite el correcto desarrollo de

los individuos en un contexto social. En contraparte, la pérdida del empleo, el crecimiento de la familia y las políticas sociales disfuncionales obligan al individuo a la creación de negocios con la única intención de cubrir sus necesidades. Asimismo, la capacidad de empresario subyace, principalmente, en su experiencia (aprenden haciendo y principalmente a través del contacto con otros empresarios) y en su formación académica, (Davidsson, 2010).

Resulta imprescindible conocer el mercado, ya que de él dependen la mayoría de decisiones de las empresas, la obtención del beneficio por la producción de mercancías mediante la combinación de capital y del trabajo requiere de un sistema de intercambio que fomente la iniciativa privada y en el que por consiguiente estén garantizados los derechos de los agentes sociales. Este sistema de intercambio es el mercado, en un plano económico es donde se realizan las operaciones de compra y venta de servicios o capitales. En los mercados, los agentes compran y venden libremente, y de sus estrategias individuales se derivan los resultados sobre la oferta (producción) y la demanda (consumo).

Por consiguiente es importante mencionar que la formación de precios en el mercado, es resultado de la libre interacción entre los productores y compradores; el encuentro de la oferta y la demanda logran la necesaria situación de equilibrio entre ambas. En este sentido el concepto de demanda expresa qué cantidades de un bien está dispuesto a adquirir un consumidor a los diferentes precios del mismo. En términos generales se puede establecer que, a menor precio, la cantidad demandada aumentará. Es por tal motivo que muchas empresas emplean costo bajo en producción para competir dentro del mercado, la cantidad demandada de un bien no siempre responde de forma igual a los cambios en los precios, en algunos casos una pequeña modificación en el precio genera una alteración significativa en la cantidad demandada, mientras que en otras ocasiones apenas le afecta.

La cantidad demandada de un producto no depende únicamente de su precio, existen otros factores como gustos, modas, riqueza y hábitos de consumo por consiguiente está directamente relacionado con la oferta, esta indica la cantidad del mismo que los productores están dispuestos a vender en

el mercado a los diferentes precios. En la misma lógica de la demanda, se puede asumir que los productos ofertarán mayor o menor cantidad de producto en función de su precio; a mayor precio ofertarán más cantidad y menos a un precio más reducido. Para poder obtener los bienes y servicios necesarios es necesario disponer a su vez de otros bienes o del dinero obtenido por su venta.

El proceso de distribución, que es el proceso por el cual se reparten las ventas y beneficios generados en la actividad económica, determina qué parte tiene cada individuo en lo producido y con qué recursos cuenta para disfrutar de lo que se produce. Ariño (2005), señala que en un entorno caracterizado por la creciente internacionalización de la economía, la rapidez del cambio tecnológico, la integración de los sectores de actividad y la entrada constante de nuevos competidores en los mercados, la empresa que no alcance un mínimo tamaño se enfrenta sin duda a serias dificultades para subsistir. Los recursos de la empresa también definen los límites del crecimiento o la tasa de crecimiento sostenible, ya que “la gestión interna de los recursos”, constituye el límite más importante al crecimiento, (Lombardo, 2008).

Por esta razón, la empresa se diversifica cuando posee recursos sobrantes, útiles en otros negocios y cuyo intercambio en el mercado esté sometido a altos costes de transacción por la existencia de algún fallo de mercado que no permite la simple venta o alquiler de éstos. Es por eso que para lograr un sano crecimiento en las empresas se debe de tener en cuenta el equilibrio en el mercado.

3.2 Estrategias empleadas por las PyMES mexicanas para su crecimiento.

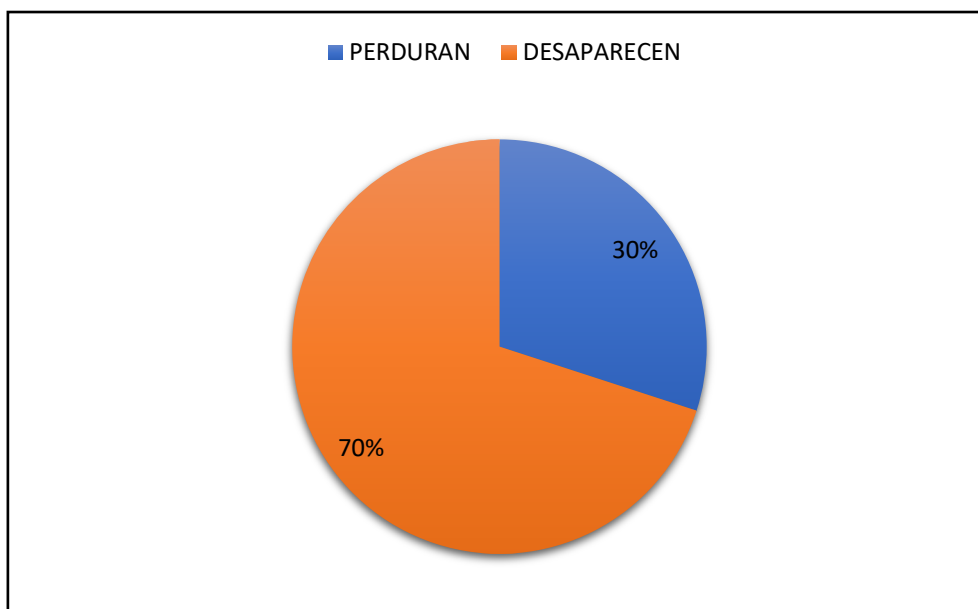
Este apartado señala las principales estrategias empleadas por las PyMES para generar crecimiento; uno de los autores que hablan sobre la importancia de la digitalización como estrategia indispensable para el crecimiento es Molina (2018), que menciona que el sector retail en México es uno de los más importantes en la economía, y a lo largo del tiempo, se ha preparado para ser más competitivo a la hora de ofrecer sus productos, empleando estrategias innovadoras como la digitalización, reflejada en una

comunicación más asertiva para satisfacer a consumidores cada vez más exigentes.

Las empresas tienen que comenzar por hacer del internet su mejor aliado, propiciando la consolidación de los clientes en línea; después de la pandemia por COVID-19 la manera de adquirir productos cambió totalmente, al respecto Chiatchoua (2021) afirma que la mayoría de las PyMES mostraron un incremento de sus ventas en línea con relación a 2019, deda que la pandemia derivada del COVID-19 forzó el empleo de diferentes canales de venta, que les permitieran continuar con sus actividades; es una realidad que las empresas que se arriesgaron por la digitalización generaron más ventas a comparación de un canal de venta completamente físico.

El hecho de que una empresa siga dentro de un mercado es un reto, esto en palabras de Pantoja (2022), por cada 100 empresas que inician actividades desarrollándose en cualquier rubro comercial, solo 30 perduran, tal como se visualiza en la gráfica 3.

Imagen 3. Permanencia de las actividades de las PyMES en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de Pantoja (2022).

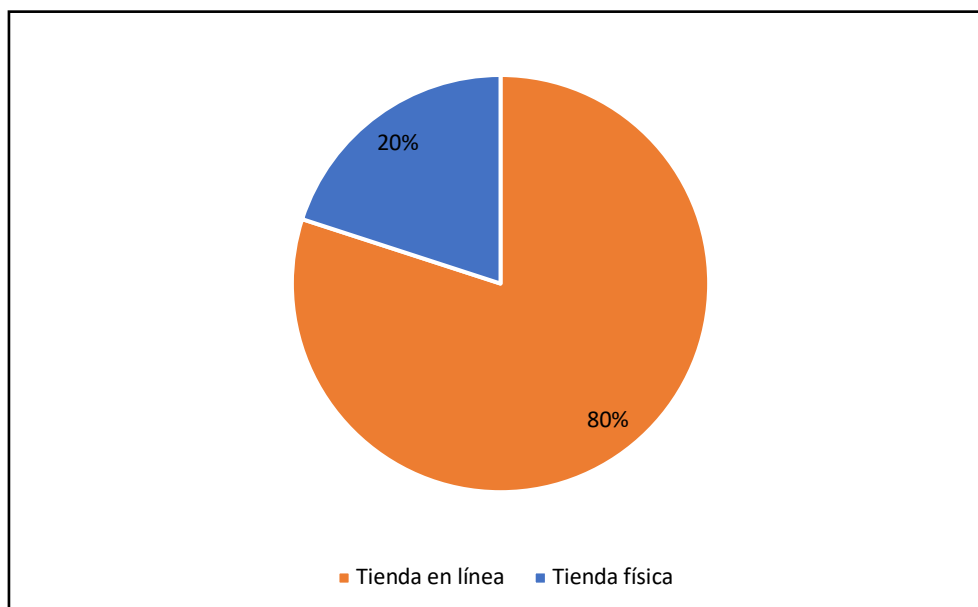
La principal forma de generar un beneficio es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, para esto, se requiere un plan estructurado con objetivos a corto, mediano y largo plazo; también, es necesario conocer los estados financieros de la empresa, principalmente los ingresos y egresos; y

finalmente se necesita comprender las nuevas tendencias para satisfacer al público. Si bien, la estructura y administración de las PyMES en México, son variadas dependiendo de la rama económica a la que pertenecen, sí es posible digitalizar de manera efectiva, tal y como lo refiere Arellano (2018), quien retoma el hecho de que México fue el primer país de América Latina en conectarse a internet, esto en 1989, y fue en 1994 que se establecieron los primeros proveedores comerciales digitales, para 1996 los nombres de dominio aumentaron, principalmente los dedicados al comercio lo que conlleva a que las transacciones en línea aumentaran significativamente para 1997.

Para el 2013 las transacciones digitales alcanzaron 212 millones de pesos, constituyendo un crecimiento del 42% comparado con el año anterior; desde el año 2013 la opción de los canales digitales tomó bastante fuerza dentro del mundo de los negocios, las transacciones que ahora ya forman parte de nuestro día a día, son una manera más efectiva de realizar pagos sin contratiempos, (Arellano, 2018).

Para que una empresa crezca, tiene que generar ventas centradas totalmente en lo que busca el consumidor, es por eso la importancia de generar retroalimentación, esto quiere decir que conocer al público base permitirá la implementación de nuevas estrategias, y verlas como una oportunidad de innovar. Por consiguiente, si el negocio está regido por las ventas, se debe de conocer todos los canales disponibles para hacer llegar el producto al consumidor final, esto con el fin de no depender de un solo canal de ventas. A continuación se presenta una gráfica de las estrategias más usadas por las PyMES mexicanas en el año 2020.

Imagen 4. Modalidades de las tiendas de las PyMES mexicanas en el año



Fuente: Elaboración propia con datos de CAF (2020).

Para KATZ (2022), la digitalización de hogares permite a la población continuar realizando una cantidad de tareas cotidianas que anteriormente requerían el contacto físico, siendo el porcentaje de penetración de Internet en los hogares de América Latina del 68.86%. Lo anterior, es esencial para que una de las estrategias más sólidas sea la digitalización en las empresas; los canales en línea combinados con los físicos, hacen que las empresas crezcan en su mayoría exponencialmente. De este modo el crecimiento empresarial ha sido un tema de gran relevancia en el ámbito de estudio de áreas estratégicas que ha llevado a cuestionarse lo que realmente significa este concepto, que motivos justifican el hecho de que las empresas experimenten procesos de desarrollo, así como los puntos positivos y negativos de un crecimiento a mercados internacionales.

Para alcanzar una dinámica de crecimiento, la empresa puede desarrollar distintas estrategias; la tipología de estrategias de crecimiento más conocida corresponde a Ansoff (1976), quien distingue entre la estrategia de expansión y la estrategia de diversificación. Por otra parte, Rumelt (1974) recoge como estrategias de diversificación empresarial la relacionada y la no relacionada.

Según del Banco Bilbao Vizcaya (BBVA, 2023) la expansión es una forma de desarrollo empresarial que se basa en intensificar el esfuerzo en la actividad actual de la empresa, se puntualiza en la tabla 1.

Tabla 1. Estrategias de expansión 2023

<i>Penetración en el mercado</i>	<i>Desarrollo de mercado</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
Aumento de ventas utilizando estrategias de marketing para buscar nuevos clientes.	Buscar nuevos mercados para los productos, incluso en otros países (multinacionales).	Empresas deciden mejorar sus productos tradicionales, haciendo que evolucionen.

Fuente: Elaboración propia con información de BBVA (2023).

- Estrategia de diversificación: según BBVA (2023), las empresas se introducen en nuevos mercados, ofertando nuevos productos correspondientes a campos de actuación diferentes. Gracias a la diversificación, las empresas aprovechan plenamente sus recursos productivos.

Tabla 2. Diversificación de empresas

<i>Homogénea</i>	<i>Heterogénea</i>
La empresa se ha diversificado hacia una actividad similar	La empresa se introduce en sectores que no tiene nada que ver con su actividad principal.

Fuente: Elaboración propia con información de BBVA (2023).

Los principales aspectos que afectan al crecimiento de las empresas se relacionan con encontrarse en un mercado maduro con un incremento de la competencia, tener dificultades financieras para garantizar las necesidades.

Lombardo (2008), señala distintas opiniones acerca de los principales aspectos que debe tener una empresa para generar crecimiento, por ejemplo, reclutar empleados con potencial, considerando las motivaciones de las carreras profesionales de los posibles trabajadores y transferir los conocimientos tácitos organizacionales y personales de la actual generación al posible sucesor, ya sea un empleado interno o un contratado externo. Efectivamente, la planificación de la sucesión es una cuestión de vital importancia cuando el crecimiento de la empresa implica asegurar los ingresos, esto ha sucedido en la mayoría de negocios en Latinoamérica, por tal motivo también es importante las claves de crecimiento utilizadas en esta parte del mundo. Según Tosoni (2015), las empresas crecen de manera continua atendiendo tanto el crecimiento de los mercados internos como externos, con énfasis diferenciado en el tiempo. Es importante mencionar nuevamente la diferencia entre las capacidades de empresa, mismas que se plasman en la tabla 3.

Tabla 3. Capacidades de la empresa

<i>Microempresa</i>	<i>PyMES</i>
---------------------	--------------

Suelen operar en el sector informal y se orientan de manera exclusiva a los mercados internos.	Se mueven generalmente en el sector formal, pueden proyectarse hacia mercados más amplios.
--	--

Fuente: Elaboración propia con información de Luna (2006).

Al tener clara la diferencia de capacidad entre ambos tipos de empresa, se afirma que las microempresas tienen un potencial de crecimiento más limitado, por consiguiente su impacto económico será reducido; en términos más simples sólo constituyen un medio de sustento, que sin duda son de gran relevancia contra la lucha de pobreza en nuestro país. Ambos tipos de empresa comparten muchas características entre sí las dos generan flujo económico en escalas diferentes, de aquí radica la importancia de concretar estrategias que vayan acordes al tipo de empresa que se va analizar.

Morales (2022), sostiene que las PyMES son más intensivas en trabajo que las grandes empresas, por lo que se adecuarán mejor a las condiciones de las economías más atrasadas, donde el factor trabajo es relativamente abundante en comparación con la dotación de capital. Desde esta perspectiva, los esfuerzos para alcanzar un crecimiento económico más intensivo en trabajo tendrían que enfocarse más hacia la orientación de las pautas de especialización industrial, que a incidir sobre la estructura dimensional del tejido empresarial. El impacto económico de la actividad emprendedora en el crecimiento de la producción y la renta, se puede dividir en 2 partes, ver tabla 4.

Tabla 4. Impacto económico del emprendedurismo

<i>Aparición de nuevas empresas y emprendedores</i>	<i>Contribución de las PyMES ya existentes</i>
Existencia de una relación positiva entre el nivel de actividad emprendedora y el crecimiento económico.	Estimulan el crecimiento económico. (Un sector amplio de las PyMES constituye un rasgo característico de las economías con rápidos crecimientos.)

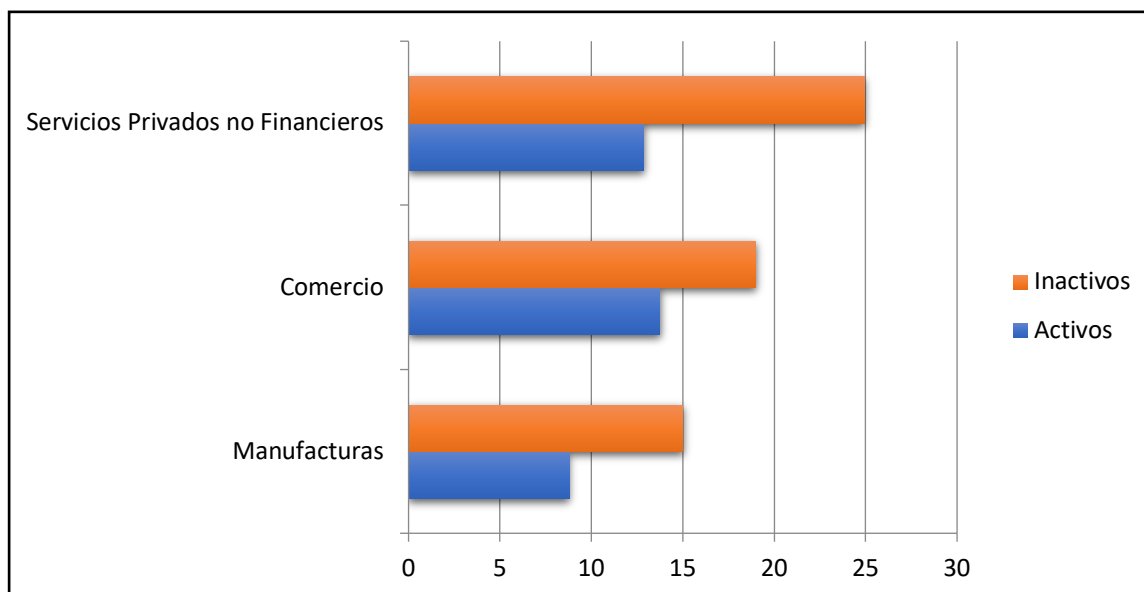
Fuente: Elaboración propia con información de Morales (2022).

Tal como lo menciona Luna (2006), el recurrente debate consistente en contraponer las ventajas de las PyMES con las de las grandes empresas; en las últimas décadas, las PyMES han demostrado ser capaces de superar las limitaciones impuestas por su tamaño generando proyectos de crecimiento y

acceso a mercados de exportación así como la introducción de innovaciones, compartiendo con sus homólogas los costos fijos asociados a dichas iniciativas.

Las distintas estrategias ya antes presentadas intentan seguir un mismo modelo de negocio que por consiguiente busca la internacionalización y mejora en la economía de las PyMES mexicanas; la gráfica 6 muestra el estatus de las PyMES por sector, para el año 2020, en millones de unidades productivas.

Imagen 5. Clasificación de las PyMES por sector.



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2021).

En México, las PyMES representan la mayor parte de la economía, no obstante cierran continuamente al no contar con una adecuada estrategia de crecimiento, pero el fomentar la innovación tecnológica, la capacitación personalizada, la productividad y la internacionalización de sus productos, junto con un replanteamiento de los procesos de diseño, fortalecimiento y emprendimiento, les permitirá una permanencia en el mercado.

3.3 Patrones de compra: los consumidores del sector minorista en mercados internacionales

Al presentar la internacionalización como una estrategia para el crecimiento de las PyMES en México, es necesario considerar que existen etapas por las cuales deben pasar para llegar a la meta final; es así como la correcta comunicación con el cliente se convierte en un factor estratégico, en el

contexto nacional los consumidores buscan canales minoristas para acceder a productos, por ello, generalmente se ofrece un mismo producto en diversas presentaciones, acordes a las necesidades del consumidor; en lo que respecta al mercado internacional, uno de los efectos más importantes de la pandemia por COVID-19 fue el incremento de las ventas en línea, los minoristas en crecimiento ya tenían una sólida capacidad de venta y por consiguiente entrega en línea, mientras que las empresas que aún no se habían capacitado para ello desaparecieron. Un caso en específico de crecimiento fue Estados Unidos al utilizar este método de venta en los consumidores, tal y como menciona CAF (2020) en los siguientes datos:

En los Estados Unidos, la participación en línea del comercio minorista pasó de 11.8%, en el primer trimestre de 2020, a 16.1% en el segundo trimestre de 2020. Los especialistas en línea, Amazon y JD.com, experimentaron el mayor crecimiento en 2020, con un aumento de las ventas de alrededor de un tercio. La mayoría de los 25 minoristas principales con capacidad de comercio electrónico existente aumentaron sus ventas en línea en al menos 50% y cinco minoristas con sede en los Estados Unidos observaron un incremento de sus ventas en línea a más del doble.

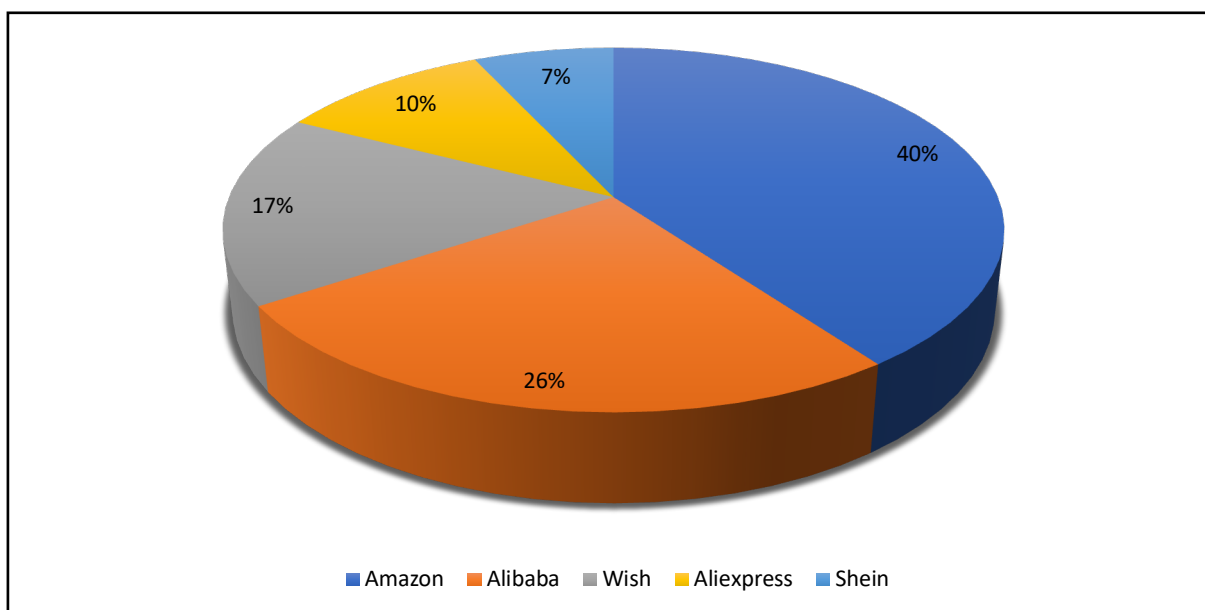
Internet se ha convertido en una herramienta que no solo cambió la manera en la que nos comunicamos, también la manera en la que se realizan negocios por medio del canal de venta en línea. (Klaus, 2013)

En el nuevo entorno de las compras multicanal, los clientes pueden visitar una tienda física en persona para ver y sentir el producto, como resultado de estos cambios en el comportamiento de las compras, los minoristas van más allá de los modelos tradicionales de negocio para prosperar en un mercado cada vez más competitivo. La confianza en esta nueva estrategia de compra es clave porque si las empresas y consumidores tienen certidumbre y poseen habilidades digitales para participar en él, el comercio digital aporta al crecimiento de la economía de un país. Por lo tanto, afirma Facundo (2022), que en el Mercado Digital Regional una mayor oferta estimula la competencia dentro del bloque, con beneficios para los consumidores mediante precios y diversidad en la oferta, impulsando el uso de las plataformas digitales.

En efecto, a medida en que los consumidores comenzaron a evitar las tiendas físicas, buscaron y compraron a través de internet y por consiguiente, las

transacciones comerciales digitales se incrementaron significativamente, en proporción al número de personas que compran en línea (Facundo, 2022). La gráfica 6, ilustra la preferencia de compra por parte de los consumidores en las distintas plataformas que existen actualmente.

Imagen 6. Compras en línea en las diversas plataformas.



Fuente: Elaboración propia con información de Facundo (2022).

Los patrones o tendencia de compra que siguen los consumidores va relacionado de acuerdo a sus necesidades, las plataformas que se presentan en la gráfica 6, son aplicaciones en donde se puede conseguir una infinidad de productos; la pandemia por COVID-19, propicio que dichas plataformas se convirtieran en las principales formas de compra en línea. No obstante, hay una contraparte que afecta directamente al mercado minorista tradicional, la entrada y larga existencia de supermercados en el sector de venta al detalle de países desarrollados, pues generan conflictos, dado que los supermercados atraen clientes de los minoristas tradicionales. Además, el incremento de la participación del supermercado en el comercio minorista resulta en una disminución de la proporción de tiendas minoristas tradicionales, (Bohorquez, García, Méndez y Caycho 2022.).

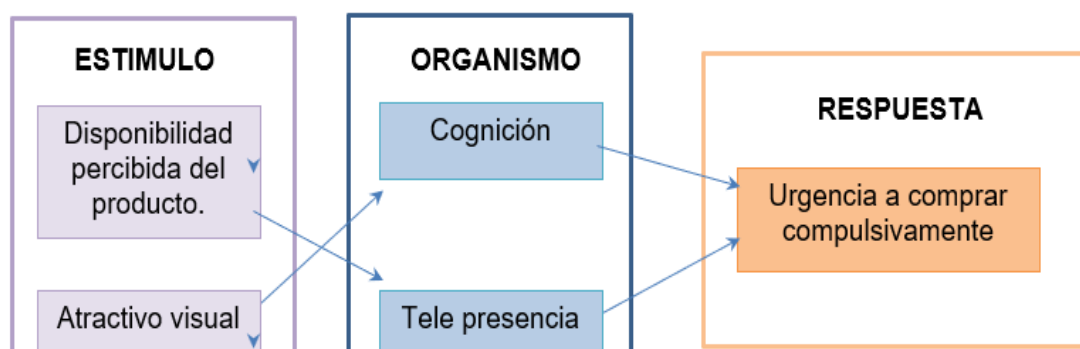
Para Desai (2017), los atributos que más afectan la decisión de compra de un cliente son la profundidad y la amplitud de la cartera de productos, la iluminación, la música y la temperatura dentro de la tienda, los productos a precios bajos, las promociones visualmente agradables, el conocimiento y el comportamiento del personal de ventas, y hasta, la distancia de la tienda minorista a la casa. Bustamante (2017), menciona que desde el punto de vista de los mercados modernos, el empoderamiento del cliente va en aumento, lo que obliga a los establecimientos físicos, a generar y proporcionar a los clientes experiencias de compra memorables a fin de retenerlos y atraer nuevos, quienes deben disfrutar de su visita para que se genera la necesidad de volver y repetir la experiencia.

Imagen 7. Patrones de compra: los consumidores del sector minorista en mercado nacional.



Fuente: Elaboración propia con datos de Oviedo y Bocanegra (2022).

Imagen 8. Comportamiento de los clientes en línea.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Orejuela (2020).

Tanto en las compras tradicionales, como en las que se realizan en línea las personas suelen tener una lista previa; sin embargo, muchas veces terminan por hacer compras que no son planificadas o compras por impulso, la imagen 6 ilustra los patrones de compra de los consumidores del sector minorista, y la imagen 7 ilustra el comportamiento de los clientes cuyo mayor consumo es de productos en línea.

Gracias a los patrones de compra que siguen los consumidores, las compras en línea van a la alza, ya que, en comparación de compra y venta en lugares físicos, donde depende de factores como: el clima, la localización, el estado del producto, la compra en línea es todo lo contrario, un buen sitio web y una buena fotografía del producto, son suficientes para que el cliente quiera comprarla a pesar de que en algunos casos la distancia entre el consumidor y el producto es realmente notable. Lo anterior es fundamentado por Stern (1962), la tabla 5 describe los tipos de compras por impulso que presenta un consumidor.

Tabla 5. Tipos de compra.

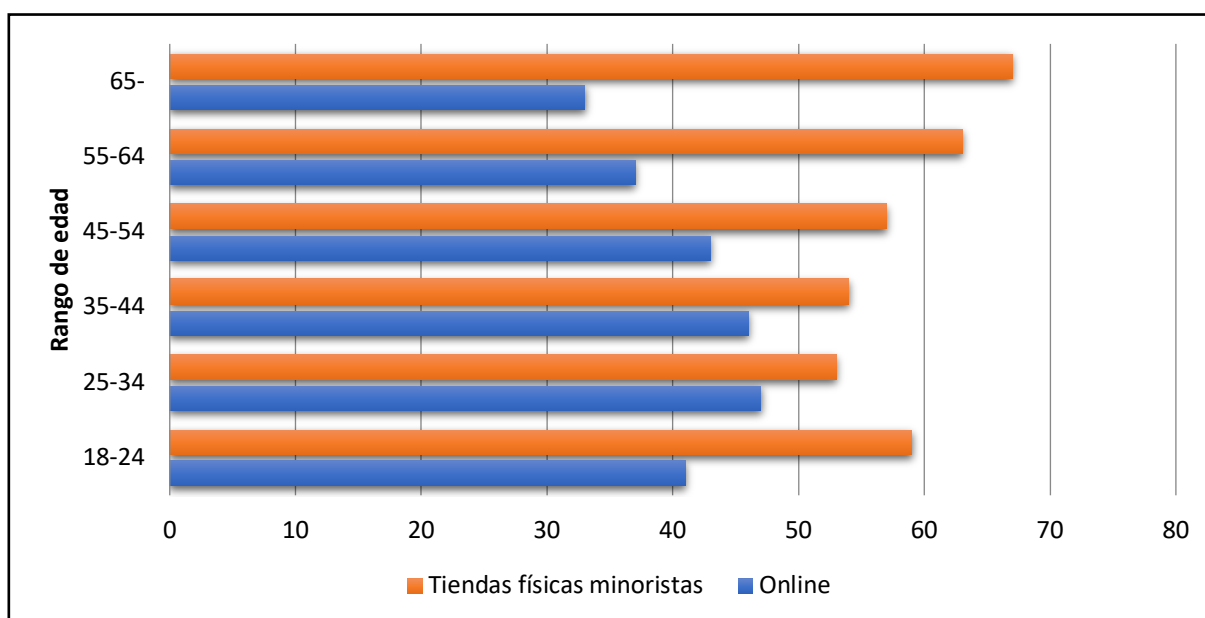
<i>Compra pura</i>	<i>Compra planeada</i>	<i>Compra sugerida</i>	<i>Compra por recordación</i>
Impulso emocional generado por la variedad y la novedad de productos	El comprador tiene pensado realizar unas compras específicas	Indicaciones del vendedor y en la que el comprador carece de conocimiento y experiencia previa del producto	El cliente recuerda una necesidad de compra al observar un anuncio

Fuente: Elaboración propia información de Stern (1962).

La compra por impulso es una sensación repentina, poderosa y persistente, que por consiguiente busca cubrir una falsa necesidad ante los ojos del consumidor, la toma de decisión del consumidor puede estar determinada por juicios visuales y de comportamiento, en las compras por impulso prevalece un estrecho vínculo entre la cognición y el afecto, (Stern, 1962).

La imagen 9, ilustra la preferencia de compra del público dependiendo la edad, en relación a espacios físicos minoristas y tiendas online; se observa ya el cambio que se genera a partir de emplear nuevas estrategias de venta, la preferencia por tiendas online es más fuerte entre los 25 y los 54 años de edad, justamente la edad más productiva económicamente hablando.

Imagen 9. Preferencia de compra



Fuente: Elaboración propia con información de Razorfish (2022).

Es importante que al analizar un patrón de compra en medios tecnológicos, distingamos el comportamiento que tiene el consumidor al usarlos. Actualmente estamos en un mundo donde tenemos prácticamente todo al alcance de un clic, por consiguiente debemos de comparar en distintos sitios web o lugares físicos los productos que mejor se adapten a nuestras necesidades.

López (2022), considera relevantes las percepciones del consumidor en relación a la credibilidad o fiabilidad de la compra a través de Internet; desde

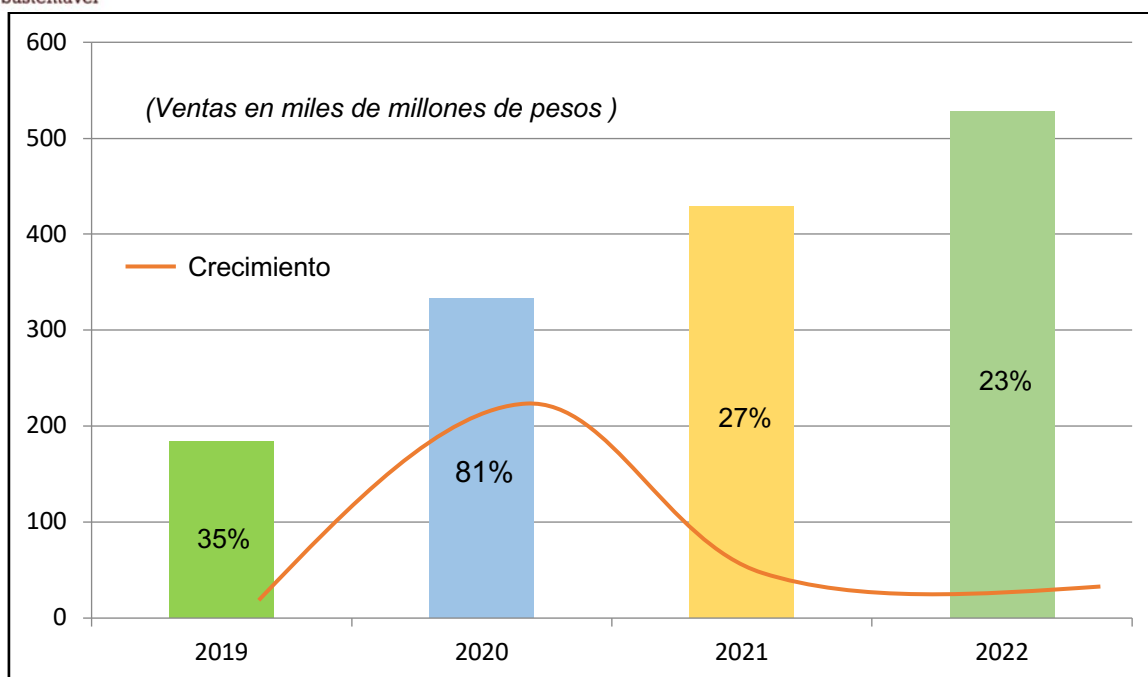
que el internet se acreditó para uso comercial, se ha generado una fuerte necesidad por parte de las empresas con presencia en Internet de garantizar confianza e imagen de marca, de tal forma que los consumidores presentan mayor disposición a comprar desde espacios Web. Los patrones de compra del consumidor son imprescindibles, es necesario analizarlos si se desea que estas plataformas digitales sean base de la internacionalización, la tabla 6 describe los principales factores imprescindibles en uso de redes.

Tabla 6. Factores imprescindibles en uso de redes.

<i>Diseño de la Web</i>	<i>Velocidad de Interacción/Tiempo de respuesta</i>	<i>Beneficios sociales</i>	<i>Privacidad</i>
Opinión del consumidor acerca de la disponibilidad, diseño, atractivo y estructura de la información en la Web.	La capacidad de Internet en general, y de sus diversos espacios Web en particular, para proporcionar una respuesta cuando se solicita.	La opinión del consumidor acerca de la contribución de Internet a la mejora del bienestar de la sociedad en su conjunto.	La opinión del consumidor con relación al respeto y al mantenimiento de la confidencialidad de la información personal.

Fuente: Elaboración propia con Información de López (2009).

Imagen 10. Evolución del valor de mercado del comercio electrónico en México.



Fuente: Elaboración propia con datos de Riquelme (2023).

La imagen 10 refiere la evolución de las ventas bajo el concepto de comercio electrónico en México, para el período 2019-2022, se observa que la digitalización, si puede ser considerada como una de las principales herramientas de expansión para las empresas mexicanas, específicamente las PyMES.

4 RESULTADOS

Como resultados de dicha investigación se ha obtenido que las PyMES que no incursionan en la digitalización tienen un crecimiento más lento e incluso llegan a quebrar. En el año 2020 durante la pandemia, la empresas generaron mayor pérdida (70%) y algunas cerraron, lo que nos permite dar como resultado que, la recopilación y análisis de datos generados por la digitalización proporcionan a las PyMEs información valiosa sobre tendencias del mercado internacional, el comportamiento del consumidor y la competencia, permitiéndoles tomar decisiones informadas y adaptar sus estrategias de manera ágil. De lo contrario, como se muestra en dicha investigación las empresas que no hacen uso de la digitalización como herramienta, a pesar de tener un producto con potencial para los mercados Internacionales, fracasan en el intento al no salir de su zona de

confort y usar estas herramientas a su favor para mayor conocimiento del mercado y agilización de los procesos.

5 CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir podemos decir que la digitalización emerge como una poderosa herramienta estratégica para las PyMES que buscan incursionar en mercados Internacionales. La adopción de Tecnologías digitales no solo agiliza los procesos internos y optimiza la eficiencia operativa, sino que también abre nuevas oportunidades de negocios a nivel global. La transformación digital proporciona a las PyMES las herramientas necesarias para superar las barreras geográficas y culturales, permitiéndoles llegar a audiencias Internacionales de manera efectiva.

El acceso a plataformas digitales y el uso inteligente de herramientas como el comercio electrónico, redes sociales y marketing digital facilitan la visibilidad y la conexión con clientes potenciales en diferentes partes del mundo. Además, la digitalización simplifica los procesos logísticos y de distribución, mejorando la cadena de suministro y reduciendo los tiempos de entrega.

Es crucial que las PyMES aborden la digitalización de manera integral, considerando aspectos como la ciberseguridad, la capacitación del personal y la Integración efectiva de las tecnologías en sus operaciones. El manejo de dicho recurso no solo es una herramienta, sino un catalizador para el crecimiento y la sostenibilidad de las PyMES en el escenario Internacional.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Ediciones Universidad de Navarra.
- Arellano, J. M. (2018). Compendio Investigativo de Academia Journals Fresno 2017. *Academia Journals Fresno 2017*.
https://www.researchgate.net/profile/Salvador-Romero-Rubio/publication/361471984_Comercio_electronico_y_su_papel_en_el_desarrollo_economico_en_Mexico/links/62b37b9b89e4f1160c930ab6/Comercio-electronico-y-su-papel-en-el-desarrollo-economico-en-Mexico.pdf
- BBVA. (2023). *¿Qué son las Pymes y qué tipos hay?*. BBVA.
<https://www.bbva.mx/educacion-financiera/creditos/que-es-una-pyme.html>

- Bocanegra, G. C. O. y Vázquez, R. M. A. (2021). Comercio electrónico minorista de México y China: perfil del consumidor. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1), pp. 56-77.
- Bohorquez, L. V., García, O. P. A., Méndez, L. C. y Caycho, C. C. (2022). Atributos diferenciadores entre el comercio minorista tradicional y el moderno. *Innovar*, 32(83), pp. 75-86.
- Cabrera, G. D. (2009). *Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas*. Estudios públicos. *Revista Estudios Públicos* 116.
- CAF. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Banco de desarrollo de América Latina y el Caribe. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>
- Chiatchoua, C. (2021). Mecanismos de ajuste y digitalización de las micro y pequeñas empresas ante el COVID-19 en México. *Nueva Ciencia*, 13(0).
- Cleri, C. (2013). *El libro de las PYMES*. Ediciones Granica S.A.
- Davidsson, P. (2010). Foundations and Trends in Entrepreneurship. Small firm growth, 69-166.
- Desai. (2017). Attributes influencing retail store choice decision of shoppers: A case of Pune City. *Vision. The Journal of Business Perspective* <https://doi.org/10.1177/0972262917733194>
- Facundo, M. d. (2022). *Alianza del Pacífico: comercio electrónico minorista y consumidores finales*. *Revista Academia & negocios*. Universidad de Concepción. <https://www.redalyc.org/journal/5608/560874058003/>
- INEGI. (2020). *Consulta de indicadores sociodemográficos y económicos por área geográfica*. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIEDIE_DEMOGNEG.pdf https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/ECOVIED-IE_DEMOGNEG.pdf
- Katz, R. (2022). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia de la COVID-19*. Universidad Pontificia Comillas. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/64882/3_Revista_Katz_Callorda_Jung.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVID-19*. Scioteca. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1540>
- Klaus, P. (2013). *Exploring the role of the online customer experience in firms' multi-channel strategy: an empirical analysis of the retail banking services sector*, *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), 429-442. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0965254X.2013.801610>
- Lombardo, G., Hernández Ortiz, M.J., Vallejo M. M.C. *Razones para crecer en la empresa familiar: un análisis comparativo investigaciones europeas de*

dirección y economía de la empresa, vol. 14, núm. 3, septiembrediciembre, 2008, pp. 15-34 Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España.

- López, P.; Segovia, A.; Beade, A. (2022). *Brújula de compra de Profeco*. PROFECO. <https://www.gob.mx/profeco/documentos/el-sector-detiendas-departamentales-y-de-autoservicio-en-mexico?state=published>
- Munguía, C. M. (2023). *Internacionalización, reto para las Pymes (II)*. FORBES. <https://www.forbes.com.mx/internacionalizacion-reto-para-las-pymes-ii/>
- Orejuela, A. (2020). *Factores que motivan la compra por impulso en el contexto de la compra en grupo en línea*. Revista EAN, (89), 177-196. <https://www.redalyc.org/journal/206/20669889010/20669889010.pdf>
- Pantoja, V. (2022). *Cinco estrategias para impulsar el crecimiento de las Pymes*. Merca2.0. <https://www.merca20.com/cinco-estrategias-para-impulsar-el-crecimiento-de-las-pymes/>
- Pérez, D. C. (2023). *Clasificación del comercio mayorista y minorista*. CEUPE Magazine: [https://www.ceupe.com/blog/clasificacion-del-comercio mayorista-y-minorista.html](https://www.ceupe.com/blog/clasificacion-del-comercio-mayorista-y-minorista.html)
- Razorfish, S. (2022). *Comercio minorista centrado en el consumidor*. Salesforce. https://www.salesforce.com/content/dam/web/es_es/www/commerce-cloud/es-sapient-report.pdf
- Restrepo, M., Jorge A., y Vanegas L., (2015). *Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa*. Contaduría y administración, 60(4), 836-863. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.008>
- Riquelme, R. (2023). *Comercio electrónico en México creció 23% en 2022*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Comercio-electronico-en-Mexico-crecio-23-en-2022-20230209-0030.html>
- Rodríguez. O, A., Peña. G, N., y Casañas. C, M. I. (2021). Factores que motivan la compra por impulso en el contexto de la compra en grupo en línea. Revista Escuela de Administración de Negocios, (89), 177–196. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2846Oviedo>
- Oviedo, M. F. y Bocanegra, C. O. (2022). Alianza del Pacífico: comercio electrónico minorista y consumidores finales. *Revista Academia & Negocios*. Retrieved October 7, 2023, from <https://www.redalyc.org/journal/5608/560874058003/>
- Romero, L. I. (2006). *Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial*. Problemas del desarrollo, 37(146), 31-50. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362006000300003&lng=es&tlng=es.

- Rumelt, R.P. (1974) *Strategy, Structure and Economic Performance*. Harvard University, Boston.
<https://www.strategicmanagementreview.net/assets/articles/Harrigan%20Rumelt%20SI.pdf>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Sansores, G. E. A., Navarrete, M. J. E. (2018). Crecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(81).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055767010>
- Santillán I., y Luna, S. (2021). *Ecosistema de Datos y la Competitividad*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad.
<https://www.riico.net/index.php/riico/article/download/1897/1750>
- Torre, F. (2019). *Digitización, Digitalización y transformación digital*. LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/digitizaci%C3%B3ndigitalizaci%C3%B3n-y-transformaci%C3%B3n-digital-francisco>
- Venegas, S. R. (2018). *Combatir o caer: Mercado Retail en México*. Universidad Santa Tomas. <http://hdl.handle.net/11634/14217>
- Westreicher, G. (2023). Digitalización. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/digitalizacion.html>