

## **La mezcla de mercadotecnia como herramienta en la formulación de estrategias de comercialización en las MiPymes**

Flores S. Ixcoatl Alejandro e Izar L. Ma Leticia<sup>1</sup>

### **Resumen**

¿Qué es la mezcla de mercadotecnia?, ya que es la base de nuestra investigación, para Laura Fischer y Jorge Espejo la mezcla de mercadotecnia es “la oferta completa que la organización ofrece a sus consumidores: un producto con su precio, su plaza y su promoción.

Generado una mezcla estándar que se pueda implementar, lo llevaremos a las empresas que serán objeto de estudio para ver el impacto que se genera en el uso de esta mezcla y poder medir los resultados. No solo es poder crear un modelo de mezcla de mercadotecnia que sea posible usar en las MiPymes, esta investigación también tendrá el poder establecer un concepto de esta para las empresas en México

Palabras claves: mezcla de mercadotecnia, MiPymes, estrategia

### **ABSTRACT**

What is the marketing mix? Since it is the basis of our research, for Laura Fischer and Jorge Espejo the marketing mix is “the complete offer that the organization offers to its consumers: a product with its price, its place and your promotion.

Generated a standard mix that can be implemented, we will take it to the companies that will be the object of study to see the impact that is generated in the use of this mix and to be able to measure the results. Not only is it able to create a marketing mix model that can be used in MiPymes, this research will also have the power to establish a concept of this for companies in Mexico

Keywords: marketing mix, MSMEs, strategy

<sup>1</sup> Unidad Académica Multidisciplinaria Zona Media / Docentes en la Lic. en Mercadotecnia

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de estrategias que ayuden a las empresas a mejorar sus ventas, es un tema que día a día genera horas de discusión en las grandes corporaciones, a nivel MiPymes no es que pierda su importancia, pero la operatividad de las mismas hace que estos temas no sean enfocados como algo primordial, pero que dé gran medida es de suma importancia para poder permanecer en el mercado.

En México las MiPymes son un motor en el desarrollo de la economía nacional, en el 2018 según datos de la secretaría de economía en nuestro país hay 4,169,677 MiPymes, Martínez, (2019), lo que nos da un gran campo de acción, pero a la vez un foco de atención porque hay un incremento de negocios como también hay un decremento.

Un artículo en el blog empresarial Aspiria menciona que datos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial reveló que el 75% de las MiPymes mexicanas fracasan durante los dos años de existencia, y que dichos números también los proyecta el INEGI. En este mismo artículo el instituto del fracaso en una de las causas que se exponen aquí, tiene que ver que ver con la falta de habilidades para vender, según el instituto en una de sus encuestas el 70% de los empresarios que fracasaron mencionan que la falta de habilidad de posicionar su producto fue un factor determinante en su fracaso. (Aspiria, 2020).

Tomando en cuenta estos datos, es importante el poder generar estudios que ayuden a que estos modelos de negocios puedan existir más tiempo del estimado en las estadísticas, la experiencia que los propios empresarios han adquirido con el paso de los años, en aquellos modelos que han perdurado en el tiempo y se han consolidado, hace viable el poder estudiar este fenómeno del cierre del 75% de las empresas en sus dos años de vida y a su vez ayudar a los empresarios MiPymes en el desarrollo de estrategias que les ayude a que no pierdan su capital y que se convierta en una fuente de ingresos con mayor cantidad de años de operación.

En la actualidad hay una gran cantidad de opciones que pueden ayudar a las empresas a generar un incremento en las utilidades de sus unidades de negocios, pero lo falta de conocimiento o el no ver resultados de manera inmediata hace que el empresario no las utilice o le saque el mejor provecho a cada una.

Es por eso que se ve la importancia de generar un estudio sobre una herramienta que es fundamental en las empresas que es la mezcla de mercadotecnia,

que por sus variables puede generar las estrategias necesarias que ayuden a las empresas a incrementar sus utilidades y posicionarse en la mente del consumidor y sobre todo permanecer más tiempo en el mercado.

Hoy en día la evolución de los clientes y los mercados ha provocado que otros expertos en la materia, se den a la tarea de buscar nuevas variables, basta con leer un artículo de la revista especializada en negocios Alto nivel que menciona “Cuando Jerome McCarthy y Philip Kotler propusieron en la década de los 60 las ‘4 P’s’ del Marketing no fueron capaces de prevenir los cambios que años después experimentarían la relación entre personas y empresas, mismos que obligarían a modificar dicho modelo” (Alto Nivel, 2012).

En este artículo no solo vemos que se usa el termino de las P’s, sino que hay otras variables como son las C’s y R’s; para nuestro estudio manejaremos 11 p’s de la mercadotecnia, más las 4 c’s y las 4 r’s, tratando de encontrar en estas variables áreas de oportunidad que ayuden realmente a las MiPymes en el desarrollo de sus actividades comerciales.

Ya que definamos esta parte teórica de cada una de las variables, se analizarán las estrategias que se pueden desarrollar en las MiPymes, ya que habrá elementos que por su alcance no se podrá desarrollar en estas unidades de negocio en su totalidad. Posterior a esto se analizarán las empresas para ver que variables de mercadotecnia usan y en que medida estas son eficientes para el desarrollo de la comercialización de sus productos y/o servicios.

Con la información práctica será importante generar un punto de partida para el desarrollo de estrategias estandarizadas, que en un momento dado puedan ser usadas por las diferentes unidades de negocio para mejorar sus utilidades. Generado una mezcla estándar que se pueda implementar, lo llevaremos a las empresas que serán objeto de estudio para ver el impacto que se genera en el uso de esta mezcla y poder medir los resultados.

No solo es poder crear un modelo de mezcla de mercadotecnia que sea posible usar en las MiPymes, esta investigación también tendrá el poder establecer un concepto de esta para las empresas en México, ya que la mayoría de la información está basada en empresas norteamericanas o en su defecto en empresas grandes o transnacionales. El poder ayudar de una manera eficiente a las MiPymes buscando que estas puedan durar más del tiempo promedio de vida que en los datos estadísticos empresariales podemos observar, será de gran ayuda a la economía no solo nacional

sino de cada una de las ciudades y comunidades donde se encuentren, teniendo efectos de una manera colateral como disminuir el desempleo y los problemas sociales que este ocasiona.

### **Planteamiento del problema**

El manejo de la mercadotecnia en la gran mayoría de las empresas MiPymes en nuestro país en de manera empírica, ya que muchos de los empresarios no cuentan con una preparación académica especializada o no se capacitan en los temas de desarrollo de negocios, lo cual realizan acciones de acuerdo a los impulsos, corazonadas o imitando lo que otras empresas realizan.

El mal manejo de estrategias para generar incremento en las ventas, realizando una fidelización de los clientes mediante una propuesta de valor única, hace que las empresas de este tipo no duren mucho en operación, haciendo que el capital invertido en muchas ocasiones no se logre recuperar del todo, generando pérdida al inversionista y contribuyendo a factores que influyen en la comunidad o en la sociedad como el desempleo.

Sin embargo, a pesar de su impacto en el PIB y en la generación de empleo, tienen tasas de supervivencia muy bajas. Sólo 62.6% de las microempresas que tienen hasta dos empleados vivirán hasta el primer año y 42.6% lo harán sólo hasta el segundo año. El patrón se repite para las empresas que tienen entre tres y cinco empleados quienes vivirán hasta el primer año en 71.4% y sólo 54.5% vivirán hasta el segundo año. La tendencia mejora a partir de las empresas que cuentan con entre seis y 10 empleados cuyo porcentaje de supervivencia al primer año es de 77.9% y de 65.8% para el segundo año. Reyes Mercado (2019).

Sumando a lo anterior de acuerdo con datos del Centro de Desarrollo para la Competitividad Empresarial, sólo 25% de las MiPymes en México sobreviven a los primeros dos años de creación y el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) agrega que las empresas de nueva creación en México sólo viven un promedio de 7.7 años. Rodríguez, (2017).

El área de oportunidad en los negocios de esta magnitud es muy grande, considerando que su tiempo de vida es muy corto, es por eso que se considera que no están usando las estrategias adecuadas para mantenerse en el mercado y poder durar más tiempo en operaciones.

El poder usar las diferentes variables que la mezcla de mercadotecnia ofrece, de acuerdo a sus necesidades no solo internas, sino que también tomando en cuenta los factores externos, generara un cambio en la percepción de sus clientes que se convierta en un incremento en las ventas. Todo esto mediante la capacitación de los empresarios y el trabajo de asesoría.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Determinar como el uso de la mezcla de mercadotecnia ayuda en las estrategias de mercadotecnia en el crecimiento de las MiPymes.

### **Objetivos específicos**

- Analizar de manera practica el uso de las estrategias que el empresario de las MiPymes, está realizando de manera regular.
- Describir las diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo en cada una de las variables de la mezcla de mercadotecnia.
- Generar un sistema que le ayude al empresario el poder usar de acuerdo al ciclo de vida de su producto o empresa, así como de acuerdo a su segmento de mercado una combinación propia de la mezcla de mercadotecnia.
- Analizar los factores tanto internos como externos que hacen que las estrategias no tengan éxito, empleando el sistema de la mezcla de mercadotecnia
- Justificar el incremento de las variables de la mezcla de mercadotecnia para una mayor visión de acuerdo a las necesidades de los clientes en la actualidad.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Conceptos básicos de mercadotecnia**

Kurtz & Boone, (2011), definen la mercadotecnia como el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.

Stanton, Etzel, & Walker, (2007), definen la mercadotecnia como un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio,

promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

Kotler & Armstrong, (2013), propone una definición que tiene sus orígenes en la lógica de la naturaleza y conducta humanas: mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

### **Definición de empresa**

Mero Velez, (2018), menciona que la empresa comprende una organización o institución, creada y formada por una persona o con junto de personas, que se dedica a una actividad económica concreta para conseguir unos objetivos que luego se conviertan beneficios.

Thompson, (2006), la empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos.

### **Definición de MiPymes**

Escude, y otros, (2001), mencionaron que las micro, pequeñas y medianas empresas, conforman una porción muy importante de la actividad económica.

Emigdio, (2016), señala que existen definiciones distintas de pequeña y mediana empresa, aunque la clasificación de estas, en términos generales se basa en el número de ocupados por empresa y otra emplea el monto de ventas como factor para determinar el tamaño económico de las unidades productivas.

### **Definición de mezcla de mercadotecnia**

Kotler & Armstrong, (2013), definen el Marketing Mix como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado objetivo. El Marketing Mix incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.

Gómez, Torres, & Tovar, (2018), en 1960 E. Jerome McCarthy creó el modelo de mix de las 4Ps: Product (producto), Promotion (promoción), Price (precio) y Placement (plaza o distribución). McCarthy eligió únicamente estos cuatro, simplificando y haciendo el mix de marketing mucho más práctico y fácil de usar, por lo que de inmediato fue aceptado por profesores y ejecutivos de negocios. Cabe

destacar que el enfoque de este Marketing Mix está orientado fuertemente a la venta del producto en mercados de consumo masivo y con una perspectiva más dirigida a influir en los compradores.

Cerón, Alcantara, & Figueroa, (2010), el conjunto de variables que atiende la mercadotecnia para lograr los objetivos de la empresa y desarrollar estrategias de marketing se conocen como Marketing Mix o Mezcla de Mercadotecnia. Estas variables se visualizan a través de las estrategias de mercadotecnia, que permiten alcanzar las metas y objetivos que pretende la empresa.

### **Definición de desarrollo de estrategias**

Caja de herramientas comunitarias, (2022), desarrollar estrategias es un paso esencial entre configurar sus objetivos y hacer los cambios para alcanzarlos. Las estrategias deben estar formadas siempre con antelación a adoptar las acciones, en lugar de decidir cómo hacer algo después de que lo ha hecho; sin una idea clara de cómo, las acciones de su grupo pueden perder tiempo y esfuerzo, y fallar en beneficiarse de las oportunidades que van surgiendo.

Wolters Kluwer, (2021), es la forma con que la estrategia se lleva a cabo en la empresa. La estrategia, una vez formulada, se ha de ejecutar o poner en marcha, para lo cual se requieren una serie de recursos y de capacidades. La manera con que estos recursos y capacidades se disponen y se utilizan constituye el desarrollo de la estrategia. En términos más prácticos, se refiere a cómo se elabora realmente la estrategia empresarial.

## **METODOLOGÍA**

La metodología que se utilizó para el proceso de la investigación se realizó bajo un método cuantitativo apoyado con la retroalimentación cualitativa, además que la investigación en dos partes, la parte teórica documentada en bibliografía, artículos y blogs especializados en los temas de estudio y la segunda en un Focus Group con 10 empresarios de la localidad de Rioverde SLP., mediante la aplicación de un instrumento, donde se manejaron diferentes variables para conocer el grado de conocimientos de estas y aplicación es sus empresas.

Se empezó con la explicación del motivo de estudio, la aplicación del instrumento donde se hacia la misma pregunta a los 10 y cada uno daba su punto de vista y se cerró con una retroalimentación de cada uno de ellos sobre lo que a nivel

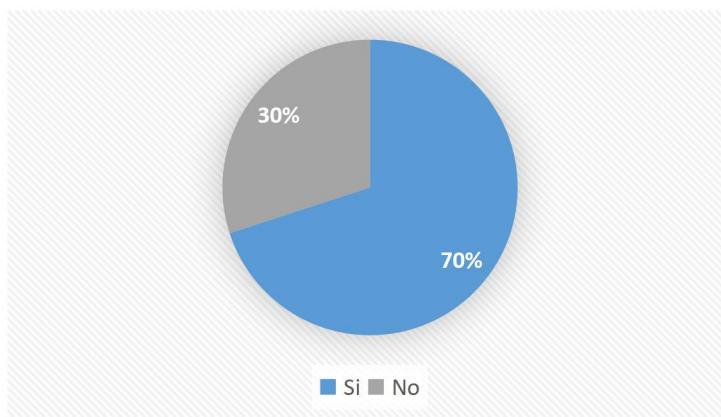
general han realizado en sus negocios con respecto al uso de la mercadotecnia para el desarrollo de sus estrategias de comercialización

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

Después de realizar el estudio con el grupo en cuestión donde la cantidad de preguntas que se les realizo fueron diez, en este apartado solo presentamos los resultados de las cinco más sobresalientes, ya que las otras complementaban de alguna manera las cinco representadas en esta sección.

Lo primero que se les pregunto a los empresarios asistentes es si tenían algún grado de conocimientos en el área de mercadotecnia, donde se obtuvieron los siguientes resultados.

**Figura 1.**  
*Conocimientos en Mercadotecnia*



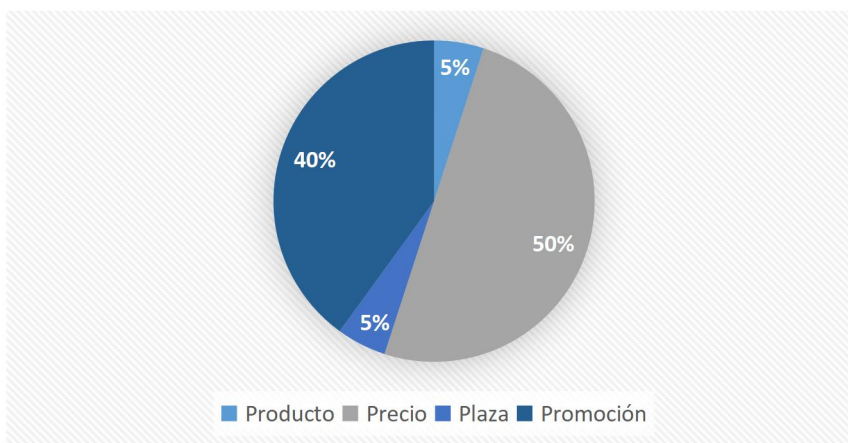
El 70% de los empresarios manifestaron tener conocimientos en temas de mercadotecnia que van desde conocimientos mínimos, hasta un nivel intermedio, de acuerdo a los establecido en la parte teórica de la investigación. La falta de conocimientos de los empresarios puede ser que no desarrollen de una manera eficiente estrategias a desarrollar.

Se les cuestiono que tipo de estrategia habían realizado para incrementar sus ventas, lo cual nos arrojó lo siguiente.



**Figura 2.**

*Estrategia*

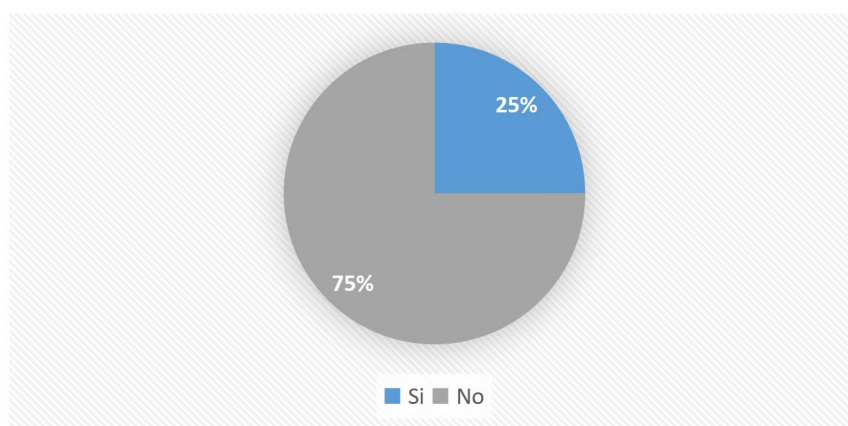


El 50% de las estrategias realizadas son en la parte de precio, van desde descuentos, promociones, precios especiales por volumen de compra, un 40% en promociones, desde publicidad impresa, manejo de redes sociales y un 5% en la parte de producto y plaza. La falta de conocimientos en el desarrollo de estrategias basadas en el producto y/o en su servicio pudiera dejar pasar oportunidades para establecer la marca y el posicionamiento de la empresa

Sobre si hay una planeación mensual en el uso de estrategias de mercadotecnia en sus negocios las respuestas nos dieron los siguientes resultados:

**Figura 3.**

*Planeación*



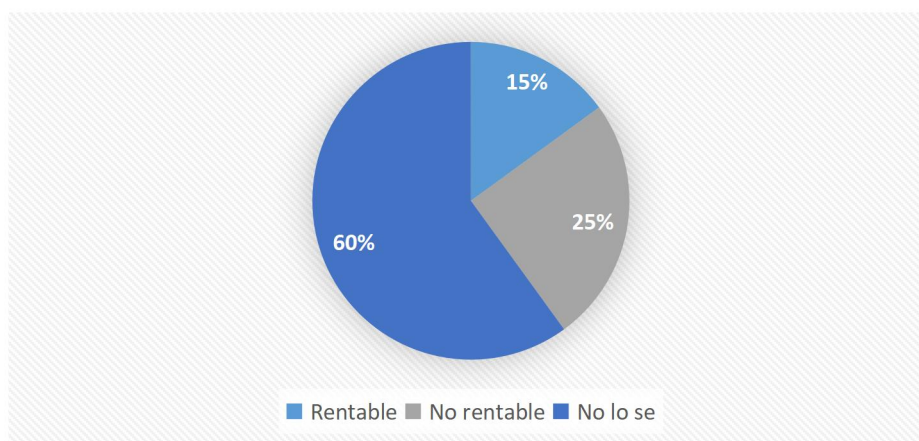
El 75% de los empresarios manifestaron que no realizan una planeación de estrategias de mercadotecnia, ya que las realiza de acuerdo a como se presentan las necesidades de la misma empresa. Uno de los casos que mas se encuentran en las MiPymes, es que la operación diaria impide al empresario la parte de la planeación de

las actividades, aunque algunos logran realizarlas están mas encaminadas a las áreas administrativas o de producción que de la parte de mercadotecnia.

Otra de las cosas que se les cuestiono fue la parte de la rentabilidad de lo que han realizado en cuestiones de mercadotecnia.

#### **Figura 4.**

##### *Rentabilidad*

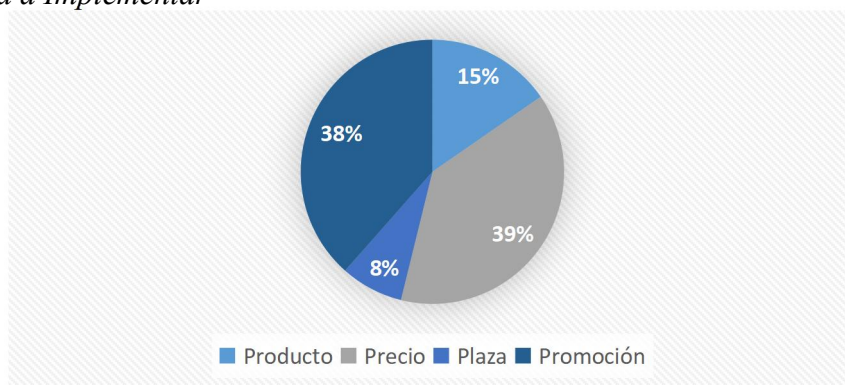


De acuerdo a estos resultados el 60% de los empresarios no identifica de manera visible si son rentables las estrategias que ha desarrollado, el 25% considera que no han sido rentable, solo el 15% ha visto la rentabilidad. Esta pregunta en particular nos apoya en la investigación ya que el poder tener una estrategia controlada y medible, pero sobre todo identificable para la ayuda de los empresarios. Al no tener un sistema bajo el cual trabajar, sumado a la nula planeación, tampoco es posible determinar los instrumentos que ayuden a medir la rentabilidad de las estrategias.

Donde les gustaría implementar una estrategia para su negocio considerando la mezcla de mercadotecnia

**Figura 5.**

*Estrategia a Implementar*



Los empresarios consideran que apostar en el desarrollo de estrategias de precio y promoción sigue siendo para ellos más rentables ya que el 39% y 38% respectivamente de los empresarios lo manifestaron.

Una de las cosas que dejó la parte final en la retroalimentación, es que la mayoría de los empresarios piensan que la mercadotecnia solo es contratar publicidad y el manejo de redes sociales para el desarrollo e incremento de sus ventas, al explicarles la gran cantidad de usos que pudiera tener el manejo óptimo de cada una de las variables de la mercadotecnia, consideraron en la mayoría como algo a considerar bajo la reserva de la duda.

## CONCLUSIONES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos después de la actividad realizada con los empresarios estudiados podemos concluir lo siguiente:

- Los empresarios tienen un conocimiento de mínimo a intermedio en mercadotecnia
- De manera empírica han realizado los esfuerzos en sus empresas para incrementar sus ventas utilizando la mercadotecnia
- Estrategias de precio y promoción como las principales opciones que tienen ellos en mente para el desarrollo de sus inversiones en mercadotecnia o en sus estrategias
- Desconocen el manejo de la mezcla de mercadotecnia como una herramienta
- No realizan planeación de sus actividades de mercadotecnia.

De acuerdo a esto podemos recomendar a los empresarios lo siguiente.

- El manejo de una planeación eficiente de estrategias basada en la mezcla de mercadotecnia mensualmente.
- Desarrollar una mezcla general de acuerdo al presupuesto que pudieran tener las MiPymes basada en las cuatro p's,
- Capacitación en temas de mercadotecnia para efficientizar sus indicadores
- Incrementar la mezcla de mercadotecnia en mayor cantidad de p's, posibles como el empaque, psicología del consumidor, posicionamiento y relaciones públicas.
- No solo usar la mezcla base de las cuatro p's, sino las 4 c's que están enfocadas en el cliente como tal.
- Crear criterios que evalúen de manera optima cada una de las estrategias
- Monitorear su competencia directa e indirecta

Con esto no solo podrían efficientar sus estrategias y ver resultados, sino que también ayudaría a generar un ciclo de actividades mensuales. la capacitación en los temas también les ayudaría a que, a la hora de contratar servicios externos, el empresario pueda demandar lo que el necesita y no lo que el proveedor le ofrece que en mucho de los casos no es lo mas cercano a la necesidad de la empresa.

Lo que seguiría es tomar una empresa y generar un modelo de mezcla de mercadotecnia con estrategias idóneas para MiPymes, poder medirlas por un lapso de 6 meses y de ahí replicarlo a otros modelos de negocios. Poder llevarlo a la practica sería un gran reto para determinar el si se puede o no generar un modelo único genérico, pero al final del primer proceso se pudieran dar los ajustes necesarios para implementar en otros modelos.

Con esto podemos determinar que el crear un modelo específico de estrategias desarrolladas bajo la mezcla de mercadotecnia puede ser viable, aunque se piensa en una manera genérica, se puede desprender en algunos negocios de manera específica por las particularidades muy puntuales.

## Referencias

- Alto Nivel. (22 de mayo de 2012). *De las 4 'Ps' a las 4 'Rs' del marketing*. Obtenido de Alto Nivel: <https://www.altonivel.com.mx/marketing/21225-como-las-redes-sociales-convirtieron-las-4-p-en-4-r/>
- Aspiria. (24 de marzo de 2020). *8 de cada 10 empresas mexicanas fracasan en los dos primeros años. ¿En qué grupo estás tú?* Obtenido de Aspiria: <https://blog.aspiria.mx/2020/03/24/8-de-cada-10-empresas-fracasan-en-mexico/>
- Caja de herramientas comunitarias. (28 de Enero de 2022). *Desarrollar un plan estratégico, una estructura organizativa y sistema de capacitación*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-estrategias/principal#:~:text=El%20desarrollo%20de%20estrategias%20es,hacer%20los%20cambios%20para%20alcanzarlos.>
- Cerón, A., Alcantara, R., & Figueroa, J. (2010). *La mercadotecnia: una estrategia de competitividad. V Encuentro Estatal de Investigación en Ciencias Económico Administrativas*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40523899/estrategias\\_de\\_mercadotecnia\\_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646009259&Signature=H91sMFvLfNz5UgE3iXHjgfv-wr4X8P9j5RIRr6lTGBYMsfPxbsm-WSCVvt-ZvYXQeJ~VMJBef3CGO7xFEi4SjwE7mIABjHO7oEVYpEDdYs2pCx3Pq2GBAe1KBljWP](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40523899/estrategias_de_mercadotecnia_1-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1646009259&Signature=H91sMFvLfNz5UgE3iXHjgfv-wr4X8P9j5RIRr6lTGBYMsfPxbsm-WSCVvt-ZvYXQeJ~VMJBef3CGO7xFEi4SjwE7mIABjHO7oEVYpEDdYs2pCx3Pq2GBAe1KBljWP)
- Emigdio, L. (2016). *La Gestión de la Competitividad en la MIPYME Mexicana: Diagnóstico Empírico desde la Gestión del Conocimiento*. *Revista de Administração da UNIMEP*, 117-209.
- Escude, G., Burdisso, T., Catena, M., D'Amato, L., McCandless, G., & Murphy, T. (2001). *Acedemia. edu*. Obtenido de MiPymes: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61332065/Las\\_MiPymes\\_y\\_el\\_mercado\\_de\\_credito\\_en\\_Argentina\\_2001\\_Guillermo\\_J\\_Escude\\_et\\_al20191125-51383-1h2d67v-with-cover-page-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61332065/Las_MiPymes_y_el_mercado_de_credito_en_Argentina_2001_Guillermo_J_Escude_et_al20191125-51383-1h2d67v-with-cover-page-)

v2.pdf?Expires=1645912593&Signature=MCYK1ZB1uaRpyArlHft73mMFEI  
bqMxrQ1SbAa~XeED2t2HYQ3TTlud

- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Gómez, S., Torres, M., & Tovar, A. (2018). La mezcla de mercadotecnia y su evolución a través del tiempo. *Excelencia Administrativa*(44). Obtenido de [http://festivalgnu.fca.uach.mx/posgrado\\_e\\_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-44.pdf#page=30](http://festivalgnu.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-44.pdf#page=30)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Kurtz, D. L., & Boone, L. E. (2011). *Marketing Contemporáneo*.
- Martínez, L. (03 de septiembre de 2019). *Presenta INEGI radiografía de MIMiPymes en México*. Obtenido de Lider empresarial:  
<https://www.liderempresarial.com/presenta-inegi-radiografia-de-miMiPymes-en-mexico/>
- Mero Velez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista científica FIPCAEC*, 84-102.
- Pallares Villegas, Z., Romero Buj, D., & Hererra Hererra, M. (2005). *Hacer empresa: Un reto*. Fondo editorial nueva empresa.
- Reyes Mercado , P. (04 de septiembre de 2019). *El Universal*. Obtenido de Los retos de las MiPymes y el crecimiento:  
<https://www.eluniversal.com.mx/opinion/pavel-reyes-mercado/los-retos-de-las-MiPymes-y-el-crecimiento/>
- Rodriguez, J. (11 de abril de 2017). *Forbes México*. Obtenido de Los principales riesgos de una Pyme: <https://www.forbes.com.mx/los-principales-riesgos-de-una-pyme/>
- Spring Professional. (25 de Agosto de 2021). *Comprensión de los conceptos básicos del desarrollo de estrategia*. Obtenido de <https://blogcandidatos.springspain.com/cultura-organizacional/comprension-de-los-conceptos-basicos-del-desarrollo-de-estrategia/>
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2007). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mc Graw Hill.

Thompson, I. (2006). *Promonegocios.net*. Obtenido de Empresa:

<https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>

Wolters Kluwer. (Marzo de 2021). *Desarrollo de la estrategia*. Obtenido de

[https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0NLtbLUouLM\\_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAiavxSzUAAAA=WKE](https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNjI0NLtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAiavxSzUAAAA=WKE)