

Parte 1

Capítulo 1

Mercadotecnia digital, capacidades dinámicas de mercadotecnia y desempeño de la empresa.

En este capítulo se hace una revisión de la literatura de cada una de las variables de investigación. Se inicia con la ubicación de las variables en el estudio de las ciencias económico-administrativas y posteriormente se describen cada una de ellas. Comenzando con la mercadotecnia digital, se aportan antecedentes de estudio y modelos estratégicos. Para la variable de capacidades dinámicas de mercadotecnia se desarrolla la teoría de las capacidades dinámicas y se describen los estudios relacionados a la mercadotecnia y mercadotecnia digital. Finalmente se aborda el estudio del desempeño también con un enfoque en la mercadotecnia.

1.1 Mercadotecnia digital

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, al crear e intercambiar valor con otros (Kotler y Armstrong, 2011). Silk (2006) coincide al indicar que la mercadotecnia se refiere a lo que las organizaciones deben hacer para crear e intercambiar valor con los clientes y juega un papel fundamental en la dirección de la estrategia de las empresas, ya que requiere de un amplio conocimiento de los clientes, competidores y colaboradores, así como una gran habilidad para explotar las capacidades de una organización para servir en beneficio de los clientes.

La mercadotecnia se encuentra en continua evolución y transformación como consecuencia de los avances tecnológicos. Sin embargo, las empresas no han evolucionado de la misma forma, por lo que los mercadólogos contemporáneos deben enfocarse en determinar los valores y objetivos que guíen la estrategia de marca, deben identificar las capacidades que llevan a una excelencia mercadológica, así como las estructuras y formas de trabajo que las apoyan (De Swaan Arons *et al.*, 2014).

Bajo este enfoque, el contexto tiene mayor participación y es primordial en el diseño de las estrategias de mercadotecnia. Las nuevas condiciones del entorno tan

dinámicas, exhortan a la práctica mercadológica a que se apoye más en la ciencia y sea substancial a través de la investigación y el análisis de datos. De igual forma debe contar con las características de simplicidad y rapidez, así como con la parte emocional de transmitir una historia atractiva que involucre al consumidor (Gordon y Perrey, 2015).

Esta dinámica demanda también que las empresas se concentren tanto en la parte externa como en la interna. Algunas empresas cometen el error de enfocarse en lo que sucede en el exterior sin observar lo interno, lo que les puede llevar a tener un bajo desempeño, es por ello que el entrenamiento, la comunicación interna y las estructuras administrativas deben dirigirse en la integración como requisito de supervivencia, y los directivos deben estar conscientes de ello (Stone, 2014).

La incorporación de la tecnología en la mercadotecnia apoya el desarrollo de estas nuevas características que exige la práctica mercadológica. De acuerdo a Stone (2014), la evolución de la mercadotecnia hacia la mercadotecnia digital, permite que las empresas puedan conocer y llegar a los mercados meta más rápidamente, de manera más precisa y eficiente en costos, facilitando la retención y desarrollo de clientes, aunque lo que también hace que sea más viable la entrada de nuevos competidores.

1.1.1 Definición de la mercadotecnia digital

El concepto de mercadotecnia digital comenzó a identificarse en la década de los noventas como parte de la evolución de los estudios de mercadotecnia. Utilizando un enfoque multi-teórico, Coviello, Brodie y Munro (1997) clasificaron las prácticas de mercadotecnia desarrollando el marco de la “Práctica de Mercadotecnia Contemporánea” (CMP por sus siglas en inglés).

Inicialmente identificaron cuatro diferentes tipos de la CMP (Brodie *et al.*, 2007): mercadotecnia transaccional (uso de la propuesta tradicional de las 4Ps -precio, producto, plaza y promoción- para atraer clientes de un mercado amplio o un segmento específico); mercadotecnia de bases de datos (uso de herramientas de bases de datos para dirigirse a clientes en un segmento específico o micro segmentos de un mercado); mercadotecnia de interacción (desarrollo de interacciones personales entre empleados y clientes individuales); y mercadotecnia de redes (desarrollo de relaciones con clientes y empresas en red).

Al observar el incremento en la adopción de la tecnología en las prácticas de mercadotecnia, Coviello *et al.* (2001) incluyeron a la mercadotecnia electrónica dentro del marco CMP como un quinto tipo de práctica, definiéndola como el “uso de Internet y otras tecnologías interactivas para crear y mediar el diálogo entre la empresa y consumidores identificados” (Brodie *et al.*, 2007:4).

Los cambios en la tecnología han hecho que ahora se le conozca como mercadotecnia digital. En los últimos años se ha convertido en una práctica importante para la mayoría de las empresas en los países más desarrollados, y funciona como mediadora con las otras prácticas del marco CMP, en particular para la mercadotecnia de bases de datos y la de redes (Brodie *et al.*, 2007). La mercadotecnia digital se ha adoptado rápidamente y se ha convertido en un gran apoyo para las actividades de mercadotecnia tradicionales. Ryan y Jones (2009) concuerdan en que las nuevas tecnologías se han popularizado y, en algunos países, ya se han adoptado como estándares para la práctica.

Para Boone y Kurtz (2011) la mercadotecnia digital es el proceso estratégico de crear, distribuir, promover y fijar los precios de bienes y servicios para un mercado meta en internet o mediante herramientas digitales. Estas herramientas (correo electrónico, videos, buscadores, redes sociales, entre otras) contribuyen directamente al desarrollo de estrategias para la empresa (Ryan, 2014).

Trainor *et al.* (2011:162) conceptualizan la mercadotecnia digital como “la integración de tecnología complementaria, negocios y recursos humanos que combinados influyen positivamente en el desempeño de la empresa”. Brodie *et al.* (2007), Chaffey y Smith (2013), Ryan (2014) y Stokes (2013) apoyan esta postura.

Para algunos autores no existe diferencia entre lo que es mercadotecnia tradicional y mercadotecnia digital; es simplemente la mercadotecnia vigente (Chaffey y Smith, 2013; Ryan, 2014; Stokes, 2013). Stokes (2013) aclara que el objetivo de cualquier tipo de mercadotecnia es mantener a los clientes y estimular ventas en el futuro; las herramientas digitales de comunicación hacen posible la conexión con los clientes y construir relaciones a largo plazo. Dado que la mercadotecnia trata de crear y satisfacer la demanda, la mercadotecnia digital crea demanda utilizando el poder de internet y la satisface de forma innovadora (Stokes, 2013). Sin embargo, en esta investigación sí se

hace la distinción entre mercadotecnia y mercadotecnia digital por ser un concepto innovador para el contexto de estudio.

Entonces, a partir de lo anterior, se puede decir que la mercadotecnia digital se refiere al uso estratégico de las herramientas digitales para la ejecución de la práctica mercadológica con el fin de mejorar y optimizar el desempeño de la empresa.

Entre las ventajas de la mercadotecnia digital está que se considera relativamente asequible en relación al alcance que tiene con el mercado objetivo. Por la naturaleza de los medios, los consumidores pueden investigar y comprar de manera muy conveniente, por lo que los resultados de consumo son rápidos. Otro beneficio es que las estadísticas de medición son sencillas y accesibles. Con ellas se puede evaluar la forma más atractiva de hacer llegar los mensajes; los resultados se pueden medir y rastrear en tiempo real (Nosrati *et al.*, 2013).

No obstante, entre las principales desventajas están lo relacionado a privacidad y anonimato de los usuarios. Existen programas conocidos como *malware*¹ que están diseñados para dañar un sistema, como los virus. El no tratar directamente con la persona o el hecho de que no se puede ver o tocar directamente un producto pudiera limitar a las personas a consumir. Los aspectos de seguridad en la transacción son también una desventaja, ya que existe desconfianza por parte de los usuarios (Nosrati *et al.*, 2013).

Aun así, la importancia de la mercadotecnia digital radica en que la revolución de la economía digital genera diversos retos para las empresas: la explosión de una gran cantidad de datos (conocido como *Big Data*), las redes sociales, la proliferación de canales y los cambios demográficos en los consumidores (Leeflang *et al.*, 2014). Estos retos están directamente relacionados con la mercadotecnia digital.

Algunas recomendaciones para aprovechar la mercadotecnia digital son integrar las actividades digitales en la estrategia general del negocio; crear nuevos roles y nuevas habilidades entre los empleados; reorganizar las actividades digitales; establecer mecanismos de respuesta rápida; aprovechar el *Big Data* y analíticos; medir y administrar el desempeño digital; y desarrollar una mentalidad de pruebas rápidas y aprendizaje (Galante, Moret y Said, 2013).

¹ *Malware* es un término anglosajón que es la descripción de un programa informático que tiene efectos no deseados y maliciosos (Symantec, 2017)

Estas recomendaciones buscan tener un planteamiento estratégico de mercadotecnia como parte de la estrategia del negocio. Es de vital importancia al apoyo de directivos y al desarrollo continuo de habilidades específicas entre los empleados. De igual modo el enfoque en el consumidor es fundamental así como el uso de métricas y analíticos para tomar decisiones acertadas (Chaffey, 2015).

1.1.2 Principales recursos para la mercadotecnia digital

Al hablar de recursos para la mercadotecnia digital se hace referencia a las herramientas, así como a las actividades y tácticas que se llevan a cabo en la práctica mercadológica con medios digitales. De acuerdo a una investigación realizada a miembros de la agencia de mercadotecnia digital *Smart Insights* alrededor del mundo (Smartinsights, 2015), entre los principales recursos que utilizan las empresas se encuentran los blogs, la mercadotecnia de contenido, el correo electrónico, las relaciones públicas en línea, la publicidad en *display*, la mercadotecnia pagada en redes sociales, la mercadotecnia por contenido en redes sociales, la mercadotecnia pagada en motores de búsqueda y la optimización en motores de búsqueda.

En México, la publicación “Elementos del marketing digital” de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2015) a través de su comité de marketing y publicidad, considera los recursos ya mencionados e incluye además de manera particular, las páginas web, las herramientas de medición y las aplicaciones móviles².

1.1.3 Modelos estratégicos de mercadotecnia digital

La mercadotecnia digital está cambiando continuamente al incorporar nuevas tecnologías o nuevos usos a la tecnología existente para la práctica (Stokes, 2013; Chaffey, 2013; Ryan, 2014). Algunas empresas apenas inician con su uso, mientras que otras se encuentran en niveles más avanzados. Algunas son más exitosas que otras en su implementación y sacan provecho de ello. Sin embargo, no se trata solamente de utilizar las herramientas que ofrece la tecnología (muchas de ellas son muy accesibles o son inclusive gratuitas), aquellas empresas que las utilizan estratégicamente son las que obtienen los mejores resultados (Demuner, Nava y Sandoval, 2015). Es por ello que a

² Todos estos recursos se definen en un glosario al final de este documento.

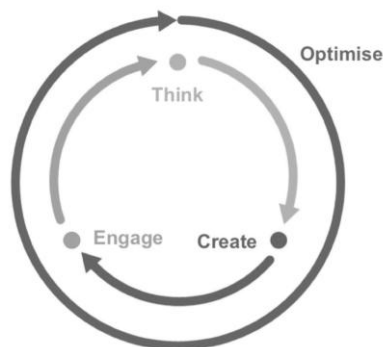
continuación se describen algunos modelos para desarrollar un plan estratégico de mercadotecnia digital.

Diversos especialistas en mercadotecnia, principalmente consultoras o agencias, y algunos académicos, han desarrollado modelos estratégicos para llevar a cabo la práctica de la mercadotecnia digital. Es común que las consultoras de negocios o agencias de mercadotecnia de mayor renombre tengan desarrollado un modelo de trabajo para la estrategia. Por la naturaleza de esta investigación, se refiere a aquellos que tienen una base más académica, ya sea al aparecer en artículos científicos o libros reconocidos, o son recomendados por académicos.

Modelo de mercadotecnia digital de Stokes (2013)

Uno de los modelos aparece en la guía de mercadotecnia digital de Stokes (2013) junto con especialistas de la agencia de mercadotecnia *Quirk*. Los autores ofrecen un modelo que aborda una estructura de cuatro etapas (figura 1.1). La primera etapa denominada “pensar” (*Think*) describe cómo plantear la estrategia de mercadotecnia digital, la investigación de mercados y la estrategia de contenido. La estrategia de mercadotecnia digital abarca los pasos de (1) análisis del contexto; (2) evaluación la propuesta de valor; (3) determinación de objetivos; (4) tácticas y evaluación y finalmente (5) optimización continua.

Figura 1.1 Modelo de Mercadotecnia Digital



Fuente: Stokes, R. (2013). *E-Marketing: The Essential Guide to Digital Marketing*. [Versión electrónica] 5th edition. Cape Town, South Africa: Quirk Education.

La etapa de “crear” (*Create*) incluye el diseño y desarrollo del sitio web en base a la creación de una experiencia centrada en el usuario, así como algunos aspectos técnicos de programación. El diseño centrado en el usuario es una filosofía que prioriza el comportamiento y las necesidades del usuario para anticiparse a ellas y ser intuitivo; el objetivo es lograr una satisfacción total de la experiencia de uso del sistema.

La tercera etapa es la de “enganchar” (*Engage*) al usuario y consumidor logrando que se dé a conocer el sitio y se genere tráfico. La etapa abarca estrategias para entender al consumidor potencial y hacer que se percate de la empresa, se convierta en consumidor, se tenga una comunicación continua con él y retenerlo. La última etapa es la de “optimizar” (*Optimise*) a partir de herramientas analíticas de datos que incluyen diversas métricas e indicadores clave de desempeño, así como la optimización de las tasas de conversión.

Stokes (2013) define con una visión empresarial cómo hacer eficientes las capacidades de la empresa hacia el conocimiento, acercamiento, captación y lealtad del cliente a partir de herramientas tecnológicas, reconociendo que es necesario desarrollar ciertas capacidades de mercadotecnia para potencializar dichas herramientas.

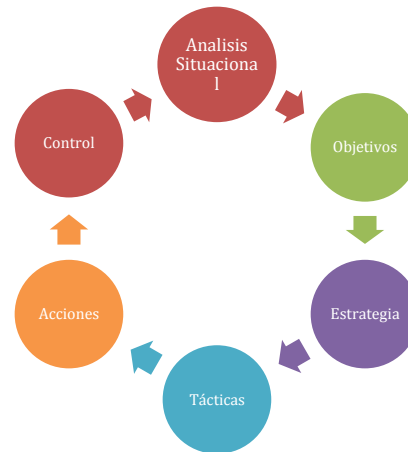
Método SOSTAC para la mercadotecnia digital

Otro modelo estratégico de la mercadotecnia digital es la guía de siete pasos desarrollada por Chaffey y Smith (2013). Contar con una estrategia de mercadotecnia digital definida, apoyada por un plan que siga un método como el SOSTAC (figura 1.2) se establece como primer paso. Este acrónimo representa, por sus iniciales en inglés, los pasos de la planeación: Análisis Situacional (S), Objetivos (O), Estrategia (S), Tácticas (T), Acciones (A) y Control (C). El segundo paso es identificar las mejores prácticas de las capacidades digitales actuales. El tercero es definir la mejor estructura y flujo de trabajo para las actividades de mercadotecnia. El cuarto paso es definir los requerimientos de recursos para justificar la inversión. El quinto es revisar las barreras para la integración digital. El sexto es administrar el cambio para la transformación digital y el último paso se enfoca en la agilidad digital y la optimización del desempeño entre canales integrados.

Este modelo destaca porque da por hecho que para que funcione debe existir antes el desarrollo de ciertas capacidades administrativas e integrales. En particular el método

SOSTAC para la planeación de la mercadotecnia digital es recomendado por expertos en mercadotecnia como Baker y Hart (2008) y es considerada una guía consistente que se adapta con éxito a los planes de mercadotecnia de las empresas, basándose en el análisis de las mejores herramientas de planeación en mercadotecnia logrando un enfoque accesible y flexible (Reed, 2014).

Figura 1.2. Método SOSTAC



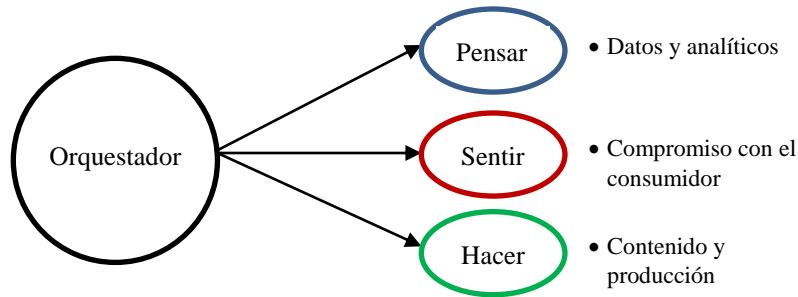
Fuente: Chaffey, D. y Smith, P. R. (2013). *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Routledge.

Modelo orquestador

Por su parte, De Swaan Arons *et al.* (2014) proponen otro modelo basándose en la comprensión de que se requieren tres tipos de mercadólogos de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa: los que “piensan”, que son los que aplican las capacidades analíticas a tareas como la minería de datos, el desarrollo de modelos mixtos y la optimización del retorno en la inversión; los que “hacen” que son los que desarrollan contenido y diseñan y dirigen la producción; y los que “sienten”, lo cuales se enfocan en la interacción con el consumidor y se involucran en roles como el servicio al cliente, las redes sociales y las comunicaciones en línea. Es así que se logra el modelo orquestador a partir de estas capacidades en mercadotecnia (figura 1.3).

El modelo indica que las empresas requieren a los tres tipos de mercadólogos para sacar ventaja del conocimiento del consumidor, tener marcas con propósito (lo que alinea a la organización con mensajes consistentes) y ofrecer una experiencia valiosa al consumidor (De Swaan Arons *et al.*, 2014).

Figura 1.3. Modelo Orquestador



Fuente: elaboración propia a partir de De Swaan Arons, M., Van Den Driest, F., y Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, 92(7), 54-63.

Para fines de esta investigación, el modelo ORQUESTADOR, basado en las bases bajo las cuáles se diseñó el modelo sirve para reforzar el supuesto de que necesariamente se requieren ciertas capacidades mercadológicas para lograr resultados superiores en las organizaciones.

Modelo Inbound Marketing (mercadotecnia de atracción)

Finalmente, uno de los modelos más utilizados en la estrategia de mercadotecnia digital es el conocido como *Inbound Marketing* o mercadotecnia de atracción (figura 1.4). Este concepto introducido en 2005 por Brian Halligan fundador de la empresa Hubspot, define cómo atraer a los consumidores prospectos hacia un negocio a través del uso de herramientas web y aplicaciones como blogs, optimización en motores de búsqueda y redes sociales (Steenburgh, 2009).

Figura 1.4. Metodología Inbound



Fuente: Hubspot (2016) *Metodología Inbound*. Recuperado de <http://www.hubspot.es/inbound-marketing> el 9 de octubre de 2016

El *Inbound Marketing* se concentra en crear contenido de calidad que atraiga gente a la empresa y sus productos, donde ellos naturalmente quieren estar (Hubspot,

2016). El primer paso es “atraer” a los visitantes correctos, de tal forma que se sientan felices de haber contactado a la empresa. Esto se logra principalmente a través de medios digitales como blogs, páginas, redes sociales.

La segunda etapa es la de “convertir” a los visitantes en oportunidades de venta logrando información de contacto. Dado que esta información es un activo valioso, generalmente se ofrece algo a cambio, como con los *call to action* o “llamados a la acción”, que son botones que direccionan hacia contenido atractivo para el visitante, como un curso o un documento técnico gratuito. La información de contacto también se logra a través de formularios.

La tercera etapa es la de “cerrar” que significa transformar a los visitantes en clientes, utilizando la administración de la relación con el cliente (CRM), estrategias de correo electrónico o de flujo de trabajo, tratando de identificar sistemáticamente quiénes están listos para la compra.

La última etapa es la de “deleitar”, la cual consiste en suministrar contenido de calidad a los usuarios, ya sean visitantes, oportunidades de venta o clientes existentes, buscando que estén complacidos con lo que se les da para que eventualmente se conviertan en clientes o continúen siéndolo. Para esto, se utilizan encuestas, contenido inteligente o llamados a la acción inteligentes, que se refieren a la automatización del contenido o botón de llamado a la acción dependiendo del comportamiento del usuario en línea, redes sociales, correo electrónico y automatización de algunas herramientas de mercadotecnia (Hubspot, 2016).

Los modelos anteriores confirman la necesidad de seguir un proceso estratégico para la mercadotecnia digital, el cual no solo contribuye a los objetivos propios de la mercadotecnia, sino a las capacidades dinámicas de las empresas en general. Sin embargo, ninguno de ellos define las herramientas digitales con las que se pueden lograr los resultados estratégicos, no así el modelo que a continuación se analiza.

1.1.4 El modelo RACE

El modelo RACE por sus siglas en inglés *Reach* (Alcanzar), *Act* (Actuar), *Convert* (Convertir) y *Engage* (Enganchar) se basa en el modelo *Inbound marketing*. Es una guía para planear el uso de herramientas digitales a partir de objetivos específicos y contribuye

a administrar y mejorar los resultados estratégicos de la mercadotecnia digital (SmartInsights, 2016). El modelo resume las actividades de la mercadotecnia digital que se requieren y abarca el ciclo de vida del cliente desde la planeación, seguido por alcanzar o llegar al cliente potencial, actuar con el cliente potencial, convertirlo en cliente y por último engancharlo o comprometerlo en el largo plazo.

Esta metodología es desarrollada por la agencia Smart Insights (2016), la misma que propone el modelo de planeación SOSTAC. Para esta investigación, se consideró útil porque incluye una clasificación de las principales herramientas de mercadotecnia digital para cada etapa. A partir de las distintas actividades-objetivo de mercadotecnia digital, se identifican las diversas herramientas que existen para cada una de ellas.

La figura 1.5 muestra 30 categorías de tecnología en mercadotecnia y está inspirado en el "Paisaje de Tecnología en Mercadotecnia" de Scott Brinker (2016) el cual agrupa las herramientas digitales que ofrecen las empresas para la mercadotecnia digital. Brinker ha realizado esta agrupación de empresas durante varios años, lo que permite observar que las herramientas son diez veces más que en 2012 y se han triplicado desde 2014 (Smart Insights, 2016).

Dado que la investigación en mercadotecnia digital en México está emergiendo, y que diversas empresas -sobre todo las pequeñas y medianas- comienzan su introducción, este estudio parte del uso de las principales herramientas de mercadotecnia digital y no del seguimiento estratégico de una metodología para llevar a cabo la mercadotecnia digital. Es así que a través de la clasificación de las herramientas para RACE, se pueden identificar las herramientas de uso por parte de las empresas mexicanas, identificando si están enfocadas a alcanzar al cliente potencial, actuar con él, convertirlo o comprometerlo.

La primera etapa del modelo, "alcanzar" (*Reach*) se refiere a lograr que los prospectos o consumidores potenciales conozcan y descubran la marca, sus productos y servicios, ya sea con medios tradicionales o en línea, construyendo tráfico para que lleguen a sus sitios. Entre las herramientas que se utilizan en esta etapa están la optimización en motores de búsqueda, la publicidad en *display*, las redes sociales y las relaciones públicas (Smart Insights, 2016). Hubspot (2016) coincide en que en esta etapa se puede recurrir a blogs, palabras clave y publicaciones sociales.

Figura 1.5. Herramientas esenciales en mercadotecnia digital



Fuente: SmartInsights (2016) *Essential digital marketing tools 2016*. Recuperado de <http://www.smartinsights.com/guides/essential-digital-marketing-tools/> el 1 de septiembre 2016

La segunda etapa es “actuar” (*Act*) y alude a la interacción que se da tanto en sitios como en redes sociales para persuadir a los prospectos a convertirse en clientes. Esto implica contactar prospectos y analizar medidas de conversión dentro de los sitios. Por ejemplo, porcentaje de clics a algún producto, de productos colocados en la canasta de compra o de suscriptores a un boletín de noticias (Smart Insights, 2016). De igual forma incluye crear formularios, “llamados a la acción” y el desarrollo de páginas destino (Hubspot, 2016). Se trata de fomentar la participación del usuario.

La tercera etapa es “convertir” (*Convert*) a ventas utilizando cualquier medio de pago y considerando transacciones en línea o por canales tradicionales. Entre las herramientas de esta etapa están las pruebas A/B, el chat en vivo, el rastreo de llamadas, el rastreo de las reseñas al producto o servicio y la administración del comercio electrónico (Smart Insights, 2016) así como algunas de las herramientas para administrar la relación con el cliente y seguir flujos de trabajo (Hubspot, 2016).

Finalmente la etapa de “comprometer” (*Engage*) busca desarrollar una relación a largo plazo con el cliente para construir su fidelidad y lograr compras repetidas a través de la comunicación en el sitio y de la interacción directa por correo electrónico y redes sociales. El marketing de contenido, el CRM y el servicio al cliente son también herramientas esenciales para esta etapa (Smart Insights, 2016) así como encuestas, contenido inteligente y automatización del marketing (Hubspot, 2016).

El modelo RACE no solo requiere una planeación previa, al igual que todos los modelos ya mencionados, sino que también incluye los principios del *Inbound marketing* al enfocarse en utilizar las herramientas digitales para facilitar el proceso desde que el consumidor se acerca directamente al producto o servicio y se le ofrezca calidad y atención personalizada, hasta lograr una relación de largo plazo.

Los modelos de mercadotecnia digital analizados coinciden en diversos puntos de las etapas que proponen, llamándolos de distinta forma en algunos casos. Es útil conocerlos porque al identificar coincidencias y divergencias, se verifica la utilidad de cada una de las etapas para las empresas.

1.2 Capacidades dinámicas de mercadotecnia

1.2.1 Capacidades dinámicas

La teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) explica que una ventaja competitiva sostenida se obtiene con los recursos internos de la empresa; recursos que son raros, valiosos, difíciles de imitar e insustituibles. Wernerfelt (1984) ya había iniciado este pensamiento al indicar que los retornos superiores en la empresa se alcanzan al identificar y poseer los recursos fundamentales para el desarrollo de productos y servicios.

Sin embargo, los recursos y capacidades van cambiando en el tiempo y el entorno influye en ellos (Helfat y Peteraf, 2003). El concepto de capacidades dinámicas surge como complemento a la teoría de los Recursos y Capacidades al dirigirse al dinamismo del mercado y la evolución de la empresa, buscando explicar los mecanismos de transformación en las empresas (Wang y Ahmed, 2007).

Teece, Pisano y Shuen (1997:515) definen capacidades como “el rol clave de la administración estratégica para adoptar, integrar y reconfigurar apropiadamente tanto de manera interna como externa, las habilidades, recursos y competencias funcionales para coincidir con los requerimientos del entorno cambiante”. Por su parte, las capacidades dinámicas se dirigen a un entorno que cambia con mayor rapidez. Algunos autores se refieren a ellas como procesos (Eisenhardt y Martin, 2000) y otros como habilidades para desarrollar tareas coordinadas (Helfat y Peteraf, 2003).

Las capacidades dinámicas apoyan a que las empresas sean más flexibles, adaptables y se renueven. Al respecto, Wang y Ahmed (2007:10) explican que son “la orientación de un comportamiento en la empresa de integrar, reconfigurar, renovar y recrear de manera constante sus recursos y capacidades y, sobre todo, actualizar y reconstruir sus capacidades clave en respuesta a un entorno cambiante para obtener y mantener una ventaja competitiva”. Estos autores identifican tres componentes principales de las capacidades dinámicas: la capacidad adaptativa, la capacidad de absorción y la capacidad de innovación.

La capacidad adaptativa se refiere a la habilidad de identificar información valiosa y capitalizarla en oportunidades de mercado (Miles y Snow, 1978; Chakravarthy, 1982). A diferencia de una capacidad de adaptación, que describe un mecanismo de supervivencia de una empresa, la capacidad adaptativa se basa en la flexibilidad estratégica. Esto implica una evolución en las formas organizacionales, cambios continuos en productos, servicios, recursos y capacidades, así como el alineamiento de los recursos con las demandas externas (Wang y Ahmed, 2007).

La capacidad de absorción alude a la habilidad de reconocer el valor de información externa nueva, asimilarla y aplicarla con fines comerciales (Cohen y Levinthal, 1990). Consiste en integrar la información externa y transformarla en conocimiento (Wang y Ahmed, 2007). Entre los aspectos que denotan una mayor

capacidad de absorción se encuentra el compromiso a largo plazo con los recursos, el desarrollo de conocimiento de primera mano en nuevas tecnologías, compartir información con equipos multidisciplinarios, desarrollar y utilizar tecnologías complementarias y poseer un alto conocimiento y habilidades en las nuevas tecnologías (Woiceceshyn y Daellenbach, 2005).

La capacidad de innovación se define como la “habilidad de la empresa de desarrollar nuevos productos y mercados mediante la alineación de la orientación innovadora estratégica con comportamientos y procedimientos innovadores” (Wang y Ahmed, 2007: 16). Entre más innovadora es la empresa, posee más capacidades dinámicas.

Dado su amplio espectro en la administración estratégica, diversos autores han estudiado las capacidades dinámicas (Eisenhardt y Martin, 2000; Helfat y Peteraf, 2003; Wang y Ahmed, 2007). Con el objetivo de darle mayor claridad al concepto, Zaidi y Othman (2012) analizaron la definición más citada (que es la de Teece, Pisano y Shuen de 1997) descomponiéndola en seis elementos y analizándolos con la literatura más relevante y representativa del tema.

Los argumentos que encontraron Zaidi y Othman (2012) no necesariamente apoyan la definición de Teece, Pisano y Shuen, pero concluyen que las capacidades dinámicas son capacidades de alto orden que se presentan generalmente en forma de intangibles, como procesos, habilidades, rutinas y capacidades. Están diseñadas para cambiar los recursos base de la empresa, tanto internos como externos, pero solo aquellos sobre los que tiene control.

Además de ser utilizadas para renovar recursos, las capacidades dinámicas también se pueden aplicar para reposicionar, replicar, reducir o inclusive destruir los recursos. Se pueden emplear efectivamente para responder a entornos rápidamente cambiantes, pero también para cualquier tipo de entorno. Su principal objetivo no es obtener una ventaja competitiva, sino mantenerla ante las condiciones cambiantes del entorno. Estos intangibles (procesos, habilidades, rutinas y capacidades) solamente pueden ser fuente de capacidades dinámicas cuando son valiosos, raramente disponibles, difíciles de duplicar y no sustituibles (Zaidi y Othman, 2012).

Las capacidades dinámicas también contribuyen a observar el potencial de la empresa y es la razón por la que la administración estratégica se inclina hacia ellas; con el fin de que las empresas obtengan ventajas competitivas sostenidas en cualquier entorno a través del desarrollo de capacidades intangibles controladas, deben saber identificarlas y desarrollarlas como parte de su estrategia empresarial. De igual forma, en la era que estamos viviendo, la estrategia digital debe incluirse en la estrategia empresarial.

1.2.1.1 Las capacidades dinámicas en la estrategia digital

Sin duda las empresas al evolucionar el uso de internet y las TICs en sus actividades requieren y desarrollan capacidades dinámicas (Levy, Powell y Yetton, 2001; Raymond y Bergeron, 2008). Para que las organizaciones puedan potencializarse, es importante continuar los esfuerzos para identificar la mejor forma en que esos avances pueden darse estratégicamente para maximizar sus beneficios. Algunos autores como Bharadwaj *et al.* (2013) no hacen una diferenciación particular hacia la mercadotecnia, pero abordan el tema de estrategia digital de negocios como un factor fundamental para el desarrollo de las empresas definiéndola como la: “estrategia organizacional formulada y ejecutada para aprovechar los recursos digitales para crear valor diferencial” (Bharadwaj *et al.*, 2013:1)

A partir de las tendencias digitales actuales (la conectividad generalizada, la abundancia de información, las cadenas de abastecimiento globales, la mejora en el precio y desempeño de las TICs, el crecimiento de la “Nube” y el surgimiento del *Big Data*) y los cambios organizacionales claves (las limitantes de los modelos de negocio tradicionales, el rol trans-funcional de las tecnologías de la información, la importancia de estas tecnologías y de quien las dirige, así como la creciente familiaridad con las TICs), Bharadwaj *et al.* (2013) fundamentan los elementos de la estrategia digital: el alcance, la escala, la velocidad y las fuentes de la creación de valor y captura.

El alcance como primer elemento de la estrategia digital se conforma del portafolio de productos y negocios, así como las actividades que lleva a cabo una empresa bajo su control, incluyendo la digitalización de productos y servicios, así como la extensión más allá de las fronteras de la empresa y cadenas de suministro hacia “ecosistemas digitales”. La producción a escala confiere los beneficios de disminución de

costos unitarios y mejora la rentabilidad; para esto, la estrategia digital requiere de capacidades dinámicas para incrementar o disminuir rápidamente la producción de acuerdo a las necesidades, utilizar plataformas de redes y gran cantidad de información. La conectividad permanente invita a analizar la velocidad en los lanzamientos de productos, toma de decisiones, suministro, adaptación y formación de redes. La creación de valor y captura de clientes requiere de dimensiones adicionales a las tradicionales que incluyen el valor de la información, los modelos de negocio de múltiples ámbitos, de redes y el control de la arquitectura de la industria digital (Bharadwaj *et al.*, 2013)

Otro esfuerzo por contribuir a la estrategia digital de negocios, a partir de las capacidades dinámicas, es el desarrollado por Wheeler (2002) con la teoría del Ciclo de Innovación en Negocios habilitados por la Red (NEBIC por sus siglas en inglés). Los estudios ya mencionados evidencian cómo la incorporación estratégica de las TICs en las empresas está relacionada con sus capacidades dinámicas. En particular, Wheeler (2002) desarrolla la teoría del Ciclo de Innovación en Negocios habilitados por la Red (NEBIC) en base a las capacidades dinámicas de empresas con uso de redes digitales para crear valor para el cliente, considerando al uso de redes digitales como la incorporación de las TICs en sus actividades.

Al apoyarse en la teoría de las Capacidades Dinámicas, el modelo teórico NEBIC profundiza en las capacidades de asimilar y adoptar nuevas tecnologías que las empresas requieren. La teoría propone cuatro constructos secuenciales: elegir nueva tecnología, ajustar las oportunidades de mercado con la tecnología, ejecutar la innovación de negocio para crecer y evaluar el valor para el cliente. Estos constructos se interrelacionan en un ciclo con el objetivo de crear valor para el cliente.

El modelo NEBIC destaca el uso de las TICs para el desarrollo de capacidades dinámicas con un enfoque similar al de Day (2011), en el que menciona que las capacidades adaptativas son superiores a las capacidades dinámicas, resaltando que la empresa debe tener un enfoque de “afuera hacia adentro”.

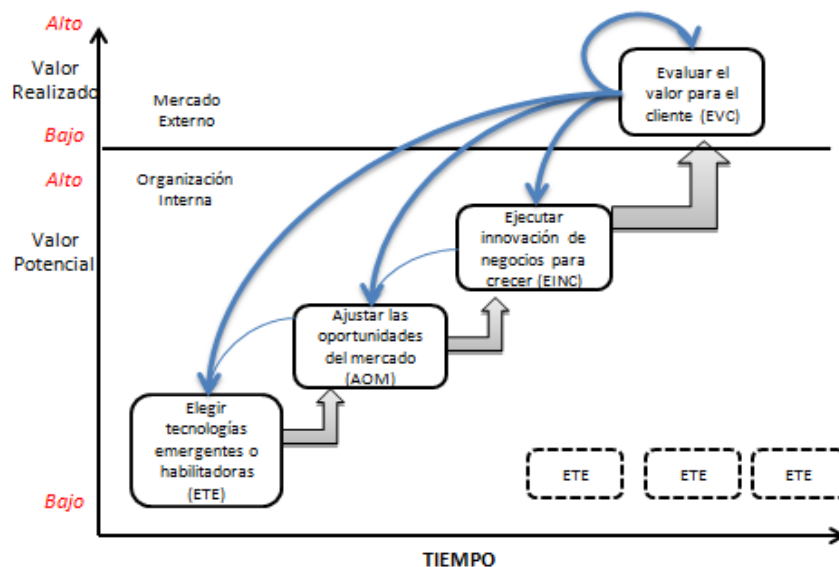
De manera inicial el modelo teórico NEBIC busca conocer e identificar las tecnologías existentes de afuera hacia adentro para posteriormente seleccionar e incluir en la estrategia las que sean convenientes. La capacidad de ajustar las oportunidades del

mercado con las tecnologías, tiene el mismo enfoque, así como la capacidad de ejecutar la innovación para crecer y evaluar el valor para el cliente.

Como se puede ver en la figura 1.6, se requiere la capacidad de elegir las tecnologías emergentes o habilitadoras (ETE). Esta capacidad implica las rutinas para identificar, evaluar, filtrar y llegar a conclusiones en relación a la viabilidad y tiempos de las tecnologías. Las tecnologías emergentes son aquellas que todavía se están probando, mientras que las habilitadoras son las que ya están disponibles comercialmente (wheeler, 2002).

La capacidad de ajustar las oportunidades del mercado con las tecnologías emergentes (AOM), requiere un diálogo continuo y rutinas de análisis sobre lo que realmente tiene sentido para alcanzar configuraciones de nuevos recursos que se ajusten a las oportunidades de mercado.

Figura 1.6. Ciclo de Innovación en Negocios habilitados por la Red (NEBIC)



Fuente: traducción propia a partir de Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: A dynamic capabilities theory for assessing net-enablement. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.

La tercera capacidad se refiere a la ejecución de la innovación de negocios para el crecimiento (EIN). Se enfoca en la capacidad de reconfigurar sus productos, servicios,

canales de venta, procesos y otros, en tiempo y forma. Es la habilidad de llevar a cabo los cambios.

Finalmente la capacidad de evaluar el valor para cliente (EVC), utiliza medidas financieras, perceptuales y de comportamiento. Una fuerte capacidad de EVC tendría que abarcar una evaluación integral que considere medidas para los tres tipos.

Las tres primeras capacidades tienen que ver la organización interna y de ellos se evalúa su valor potencial. La última capacidad (EVC) se relaciona más con el mercado externo y al evaluarlo, se obtiene su valor realizado, es decir, el valor para el cliente en el mercado externo una vez que ha consumido el producto o servicio de la empresa.

De acuerdo al modelo teórico NEBIC (Wheeler, 2002), la fortaleza o debilidad de estas capacidades podrá predecir el logro de un alto, medio o bajo valor para cliente en el mercado. Por ejemplo, si una empresa tiene fuertemente desarrolladas estas capacidades, tendrá un alto valor para el cliente y se considerará un “líder en el mercado”. Si tiene baja la capacidad de elegir la tecnología emergente o habilitadora (ETE) aunque todas las demás sean altas, su valor para el cliente será medio, Wheeler (2002) llama a estas empresas “seguidores rápidos”. Si tienen baja la capacidad de ajustar las oportunidades del mercado con las tecnologías emergentes (AOM) o la capacidad de ejecutar la innovación de negocios para el crecimiento (EIN), las llama empresas “sin timón” y “sin tracción o adherencia” respectivamente. En ambos casos considera que el valor para el cliente es bajo a pesar de que las otras capacidades sean altas. Si la capacidad para evaluar el valor para el cliente es baja y las otras son altas, se les llama “insostenibles”, con un valor para el cliente que podría ser medio o alto. Si hay dos capacidades o más en un nivel bajo serán empresas “rezagadas de bajo margen”.

Este modelo es relativamente nuevo, ya que aunque surgió en 2002, recientemente es cuando se toma como base para nuevos estudios. La investigación en relación a las inversiones en tecnología en las empresas realizada por Dow *et al.* (2006) sugiere que efectivamente el valor para el cliente se logra en las empresas a través del proceso descrito por el modelo teórico NEBIC. Se ha profundizado en la capacidad de ETE (Williams, 2002 y 2003), así como en la perspectiva de la teoría para la Arquitectura Orientada al Servicio y el *outsourcing* (Shahzada *et al.*, 2008 y 2009). El mismo Wheeler

en su documento original de 2002 resalta nuevas líneas de investigación e invita a que se desarrollen los mecanismos para medir los constructos que propone.

Basiouni (2012) utiliza la teoría para desarrollar un instrumento de medición de las capacidades de ETE, AOM y EIN para empresas canadienses. Estas tres capacidades se enfocan en información interna de la organización y en un valor potencial de la capacidad, mientras que la EVC se basa en información externa y evalúa resultados. Por esta razón, Basiouni no desarrolla variables para identificar la capacidad de EVC.

1.2.2 Capacidades dinámicas de mercadotecnia

Pocos autores diferencian las capacidades dinámicas de mercadotecnia y las capacidades de mercadotecnia como lo hace Morgan (2011). El autor clasifica a las capacidades de mercadotecnia en (1) especializadas, en referencia a las funcionales como gestión de producto, precio y canales de distribución entre otras; (2) cros-funcionales, que integran diversas áreas de especialización como la administración de la relación con el cliente, la gestión de la marca y el desarrollo de nuevos productos y (3) arquitectónicas, que son los procesos como la planeación e implementación de la estrategia de mercado. Por otro lado, entre las capacidades dinámicas mercadológicas incluye el aprendizaje continuo, la reconfiguración de los recursos y la optimización de las capacidades.

Por su parte Cruz-Ros *et al.* (2010) también consideran a las capacidades de mercadotecnia como operativas, en referencia a actividades relacionadas con precio, publicidad y costos, entre otras, mientras que las capacidades dinámicas de mercadotecnia - explica - son las relacionadas con la identificación y obtención de información de los clientes y mercados actuales, de los competidores, de tendencias del negocio, así como el logro exacto de las previsiones de ventas y rentabilidad.

Barrales-Molina *et al.* (2013) detectan dos capacidades dinámicas de mercadotecnia a través de un modelo integrador de la capacidad de absorción y la administración del conocimiento. Éstas son el desarrollo de nuevos productos y la orientación proactiva hacia el mercado.

Fang y Shaoming Sou (2008) definen las capacidades dinámicas de mercadotecnia como la capacidad de respuesta y la eficiencia de procesos de negocio cros-funcionales para crear y entrega de valor para el cliente en respuesta los cambios en el mercado; y

consideran tres procesos de negocios cross-funcionales: desarrollo de productos, administración de la relación con el cliente y gestión de la cadena de suministro.

Al analizar estos estudios no se identificó consenso entre autores sobre cuáles son las capacidades dinámicas de mercadotecnia, más bien se recalca la necesidad de ahondar en la investigación de esta materia para poder identificar otras capacidades dinámicas en esta disciplina (Vohries *et al.* 2011; Barrales-Molina *et al.*, 2013).

Day (2011) es uno de los autores más citados en el estudio de capacidades de mercadotecnia. Él indica que las capacidades dinámicas son útiles para los mercados dinámicos, pero no son suficientes para los entornos de mercados caóticos que requieren de capacidades específicas para anticipar tendencias y eventos y que se puedan adaptar efectivamente. A esto lo llama “la brecha de las capacidades mercadológicas”, es la diferencia entre los recursos disponibles y los necesarios, y se debe principalmente a la evolución de Internet y la disminución en los costos de comunicación. A la vez, son estos los elementos (Internet y costos de comunicación) que, de acuerdo con el autor, pueden ayudar a reducir esa brecha, así como a través de las capacidades “adaptativas” de mercadotecnia.

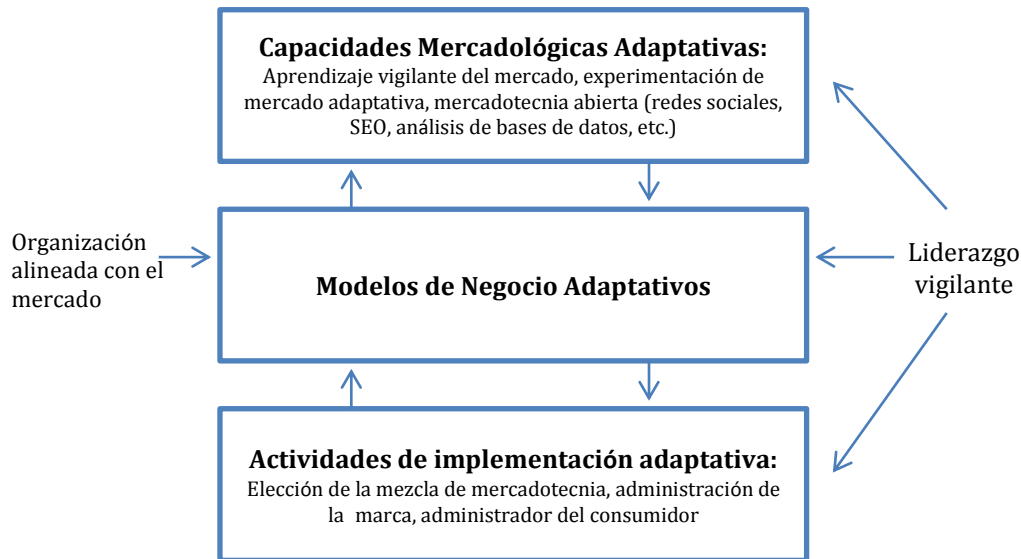
Las capacidades dinámicas mercadológicas tienen una función exploratoria y “limitan la habilidad de la empresa para anticipar los rápidos cambios del mercado y hacer frente a la volatilidad y complejidad... (mientras que) las capacidades adaptativas aumentan y extienden las capacidades dinámicas existentes para ajustarse rápidamente” (Day, 2011: 188).

Estas capacidades mencionadas por Day (2011) son parte de una evolución donde inicialmente las capacidades son “estáticas”, con características de estabilidad, procesos rutinarios, un enfoque de “adentro hacia afuera” de la organización y de eficiencia interna. Posteriormente son “dinámicas” dado que pueden reconfigurarse y aumentar; se crean también nuevas capacidades de acuerdo a las oportunidades, pero el enfoque sigue siendo de “adentro hacia afuera” con efectividad.

Las capacidades que propone Day (2011) en una tercera etapa, como superiores a las capacidades dinámicas, son las ya mencionadas que se denominan “adaptativas”. Estas capacidades se basan en el aprendizaje experimental, permiten la anticipación a los eventos y la rápida reconfiguración de los procesos. El enfoque es totalmente de “afuera

hacia adentro” en el que lo más relevante es la anticipación y la respuesta ágil (figura 1.7).

Figura 1.7. Implementando las capacidades adaptativas en mercadotecnia



Fuente: traducción de Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4): 183-195.

Las capacidades dinámicas mercadológicas deben ser más proactivas que reactivas en donde un factor importante para el desarrollo de estas capacidades es la tecnología. Las capacidades adaptativas mercadológicas son de aprendizaje vigilante, experimentación continua y mercadotecnia abierta, las cuales requieren el uso avanzado de TICs para el análisis de bases de datos y redes sociales, minería de datos, experimentos adaptativos, optimización en motores de búsqueda entre otras actividades (Day, 2011).

Otros autores que estudian las capacidades de mercadotecnia, sin mencionar si son dinámicas, aunque al describirlas incluyen características de las capacidades dinámicas. En el estudio de De Swaan Arons *et al.* (2014) a más de diez mil ejecutivos de mercadotecnia a nivel mundial, se identifica que los mercadólogos deben sacar ventaja del conocimiento del consumidor, tener marcas con propósito (lo que alinea a la organización con mensajes consistentes) y ofrecer una experiencia valiosa al consumidor.

Entre las capacidades mercadológicas que De Swaan Arons *et al.* (2014) detectan como necesarias para las empresas: generar conexión entre colaboradores que permita el trabajo en equipo integrado entre mercadotecnia y otras áreas a nivel local, regional o

global; inspirar tanto a los consumidores como a los mismos empleados con una marca con propósito que genere cierto orgullo; tener un enfoque realista de la empresa y su entorno a través del seguimiento de indicadores claves de desempeño; tener una estructura organizacional que pueda escalar a nivel global, pero que a la vez sea ágil, que pueda planear y ejecutar rápidamente; finalmente, construir continuamente nuevas capacidades a través de programas de entrenamiento hechos a la medida de las necesidades de la empresa.

En esencia, estas capacidades mercadológicas reflejan características acordes al enfoque de las capacidades dinámicas, ya que son intangibles enfocados en transformar los recursos internos y externos de la empresa para obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible ante las condiciones cambiantes del entorno (Wang y Ahmed, 2007; Zaidi y Othman, 2012).

Los recursos y capacidades de mercadotecnia son altamente significativos para el desempeño de las empresas y su impacto es mayor cuando se complementan unos con otros (Viet Ngo y O’Cass, 2012). Esto implica que el uso de recursos de mercadotecnia digital en la ejecución de las capacidades dinámicas de mercadotecnia, no solo puede representar un alto desempeño para la empresa, sino también contribuir a que dichas capacidades tengan características más acordes a las “adaptativas” que menciona Day (2011).

1.2.3 Capacidades dinámicas de mercadotecnia digital

Pocos estudios han abordado las capacidades dinámicas de mercadotecnia digital, sin embargo, sí existen algunos que analizan estas capacidades en los negocios electrónicos y más recientemente en los negocios digitales (Raymond y Bergeron, 2008; Wu y Hisa, 2008). Se ha mencionado ya que la mercadotecnia digital es parte de los negocios digitales; por lo tanto, los estudios relacionados dan un marco de referencia preliminar para identificar lo estudiado en relación a las capacidades dinámicas y la mercadotecnia digital, y la manera en que se ha dado su evolución.

A partir de la clasificación de las capacidades dinámicas de Wang y Ahmed (2007) ya citada, se analizan a continuación las capacidades adaptativa, de absorción y de innovación en relación a los medios electrónicos o digitales.

Capacidad adaptativa

La capacidad adaptativa busca identificar y capitalizar oportunidades de mercado al adaptarlas a su empresa (Wang y Ahmed, 2007). Las empresas que utilizan la mercadotecnia digital requieren evolucionar en su infraestructura tecnológica, por ejemplo en las bases de datos (Coviello *et al.*, 2001). Esta mejora continua en las competencias tecnológicas es la que lleva a las empresas a lograr la eficiencia que requiere. La tecnología se debe alinear con las capacidades y procesos internos (Consoli, 2012), de tal forma que procesos como los de venta, promoción, distribución, servicio al cliente, entre otros, puedan integrarse y permitan la accesibilidad a la información. Así mismo, las empresas toman ventaja de los negocios electrónicos al ofrecer productos y servicios complementarios a sus clientes (Amit y Zott, 2001).

La habilidad de aprendizaje de la organización tiene una alta consideración para la adopción de los negocios electrónicos (Rindova y Kotha, 2001; Wu *et al.*, 2003; Wu y Hisa, 2008). Esto implica que los gerentes y empleados tengan los conocimientos necesarios y estén preparados para los cambios (Brodie *et al.* 2007). La capacidad adaptativa implica que la empresa esté previamente preparada para implementar las oportunidades de mercado que detecte.

Para el desarrollo de la mercadotecnia digital es indispensable que los dueños y gerentes de altos mandos de las empresas tengan una visión favorable y abierta a la tecnología (Novaes y Braz de Araujo, 2012; Omar *et al.*, 2011; Wu *et al.*, 2003). Esta capacidad adaptativa se detona cuando estos individuos son los que detectan las oportunidades de mercado que les brinda la tecnología. Los mismos valores de la empresa y las experiencias pasadas son de los factores más relevantes en la adopción de los negocios electrónicos (Luqman y Abdullah, 2011).

Los líderes son quienes determinan la estrategia, y al ajustarla con el uso de la tecnología es como se logran los negocios electrónicos (Levy *et al.* 2001). Tomando el estudio de la orientación estratégica de Miles y Snow (1978) que analizan Raymond y Bergeron (2008), puede decirse que una orientación estratégica de tipo “analizadora”, que busca la efectividad operacional y el aumento de producción tanto en mercados estables como inestables, requiere de estas capacidades adaptativas, principalmente las capacidades de comunicación y comercio a través de medios electrónicos.

Como parte de esta capacidad, se destaca la comunicación con los proveedores (Noavaez y Braz de Araujo, 2012) y la construcción de relaciones no solo con proveedores sino con todos los grupos de interés (*stakeholders*) (Wu y Hisa, 2008) para realizar alianzas estratégicas y beneficiarse de activos complementarios (p. ej. canales de distribución o tecnología complementarias), identificar nuevas redes de valor industrial y crear un compromiso de cambio estratégico para todos, entre otros aspectos.

Dentro de las características del entorno fundamentales para la mercadotecnia digital está el nivel de uso de la tecnología por los consumidores, proveedores, la competencia y las instituciones (Wu *et al.* 2003). Todos ellos influyen en la adopción de la mercadotecnia digital. El poder del consumidor se refiere a las demandas que puede hacer a la empresa para que implementen ciertas prácticas como demandar productos y servicios que se relacionen con los negocios electrónicos.

Wu *et al.* (2003) consideran este poder de naturaleza reactiva más que proactiva. Las empresas también deben ser capaces de reaccionar ante la competencia. Las presiones normativas, como las de las instituciones gubernamentales que por ejemplo exigen la facturación digital, o de los proveedores que obligan el uso de un sistema de información determinado, repercuten en el ajuste tecnológico que deben hacer las empresas con sus capacidades internas (Wu *et al.*, 2003). De lo anterior se infiere que ajustarse al nivel de uso de la tecnología en el entorno, es una capacidad adaptativa.

Otro factor que se toma en cuenta en la adopción de la mercadotecnia digital es el alcance y tamaño de la empresa (Dholakia y Kshetri, 2004; Zhu, *et al.*, 2003). Dado que principalmente las de mayor alcance y tamaño son las que recurren a la tecnología para sus actividades mercadológicas, puede considerarse como capacidad adaptativa la habilidad de modificar ese alcance, como por ejemplo a través de las exportaciones (Brodie *et al.* 2007).

Capacidad de absorción

La capacidad de absorción está dirigida a la habilidad de obtener información externa y aprovechar el conocimiento que brinda. Una orientación hacia el mercado junto con las capacidades mercadológicas (precio, producto, plaza, promoción, ventas, planeación e implementación de la mercadotecnia) constituyen una condición necesaria

para que las empresas tengan capacidades dinámicas (Morgan, Vorhies y Mason, 2009). La orientación al mercado indica que la empresa otorga un alto valor al cliente, a su comportamiento y a sus intereses (Dubelaar *et al.* 2005; Wu y Hisa, 2008; Zhu *et al.*, 2003), por lo que tiene una naturaleza proactiva al utilizar la información y conocimiento del cliente para anticiparse a sus necesidades. Para Rust *et al.* (2004), adoptar estrategias y tácticas de mercadotecnia adecuadas requiere de un amplio conocimiento del consumidor, ya que en algunas ocasiones los recursos no van dirigidos al cliente objetivo, con la mejor oferta y en el momento oportuno.

Está latente la necesidad de obtener y usar información y conocimiento externos valiosos para desarrollar actividades de mercadotecnia digital (Brodie *et al.* 2007; Morgan *et al.* 2009; Trainor *et al.* 2011; Wu *et al.* 2003). La misma orientación hacia el consumidor implica un conocimiento personalizado y preciso del consumidor para tomar mejores decisiones estratégicas. A partir del referido marco CMP, y dado que la TICs repercuten en cada una de sus prácticas (mercadotecnia transaccional, de bases de datos, de interacción, de redes y mercadotecnia digital) conforme las define Coviello *et al.* (2001), implican un amplio conocimiento del consumidor y del entorno. Específicamente, la mercadotecnia digital requiere absorber el mayor conocimiento posible para poder interactuar y relacionarse de manera efectiva.

Raymond y Bergeron (2008) destacan la inteligencia digital como una capacidad basada en el uso de la información para mejorar la toma de decisiones y detectar nuevas oportunidades. El monitoreo de las actividades internas (p. ej. medidas de desempeño) así como de lo que sucede en el exterior (actividad de la competencia), son factores de adopción de los negocios electrónicos (Dubelaar *et al.*, 2005)

El buen uso de la información y del conocimiento que provee, es un factor común en los estudios sobre la adopción de la mercadotecnia digital o los negocios electrónicos, por lo que se infiere que habrá una mayor penetración de la mercadotecnia digital en las empresas que tengan esta capacidad.

Capacidad de innovación

Luqman y Abdullah (2011) y Novaes y Braz de Araujo (2012) consideran la adopción de los negocios electrónicos, y por ende de la mercadotecnia digital, como

mecanismo de innovación en la organización. Esto muestra la relación de la capacidad de innovación con la mercadotecnia digital.

La innovación generalmente se ubica en un nivel avanzado en las empresas, sobresaliendo por ejemplo, en el modelo de enfoque estratégico y dominio del consumidor de Levy *et al.* (2001), que estudia las acciones de las empresas que llevan a la eficiencia, colaboración y coordinación. Es precisamente en el cuadrante de innovación del modelo (el de mayor enfoque estratégico y conocimiento del consumidor) donde se ubican los negocios electrónicos.

Los altos mandos también tienen que ver con la capacidad de innovación, pues al definir los principios de la empresa se basan en la evolución y la innovación, de tal forma que puedan obtener y generar ventajas competitivas derivadas del uso de la tecnología (Rindova y Kotha, 2001).

También para Wu e Hisa (2008), una de las capacidades dinámicas que requieren los negocios electrónicos es la capacidad de innovación. El comercio electrónico va evolucionando del comercio en un mercado tradicional en línea, a un comercio móvil con transacciones por redes de comunicación inalámbricas y hacia un comercio de “ubicuidad” y “universalidad”. Estos conceptos implican que los sistemas puedan dar soporte a capacidades de comunicación y cómputo para “nómadas” de forma transparente, integrada, conveniente y adaptable, y de igual forma los sistemas provean un canal de servicio universal que permita que los usuarios se conecten desde cualquier lugar, a cualquier hora y con cualquier dispositivo (Wu e Hisa, 2008).

Esta evolución en los negocios electrónicos implica, entre otras capacidades, la integración de los canales existentes y nuevos hacia un mercado universal y un canal unificado; la utilización de las fortalezas de cada canal (de comunicación y distribución) para especializarse y evitar conflictos entre los canales; modelos flexibles de precios; y nuevas habilidades mercadológicas para servir a las necesidades del mercado (Wu e Hisa, 2008).

Raymond y Bergeron (2008) indican que las empresas que tengan una orientación estratégica “prospectiva”³, es decir, que se enfoque en el desarrollo de nuevos productos y mercados, deben tener capacidades de negocios electrónicos de comunicación,

³ De acuerdo a la clasificación de Miles y Snow (1978)

inteligencia, comercio y colaboración digital. La capacidad de innovación implica la flexibilidad estratégica de evolucionar dando nuevos usos a los recursos existentes y adoptando nuevos recursos (Rindova y Kotha, 2001). La creación de valor en los negocios electrónicos está dada por la introducción de nuevos productos y servicios, por nuevos métodos de producción, de distribución o de mercadotecnia, pero sobre todo por la innovación en la forma de hacer negocios, en la estructura, procesos y participantes, entre otros (Amit y Zott, 2001).

Por otro lado, Brady *et al.* (2008) analizan el estudio realizado por Coviello *et al.* (2001) sobre los distintos niveles de integración de la tecnología de la información en la organización de Orlikowski (2000) en las prácticas de mercadotecnia. La tecnología de la información puede tener una función de “refuerzo” del *status quo* de la organización cuando apoya y preserva los esfuerzos actuales de mercadotecnia, de “mejora” cuando los enriquece y de “transformación” cuando los redefine. A medida que es mayor la práctica de la mercadotecnia digital en la empresa, el rol de las TICs en la empresa más amplio. Es decir, con pocas acciones de mercadotecnia digital había un rol estratégico de “refuerzo” por parte de las TICs, y entre más actividades de mercadotecnia digital y más avanzadas, se encontraron roles estratégicos de “mejora” y “transformación”.

Entonces, la orientación estratégica del uso de la tecnología para mejorar y transformar las prácticas mercadológicas, conlleva a un uso avanzado de herramientas de mercadotecnia digital, para lo que se requiere la capacidad de innovación.

Los estudios mencionados describen las capacidades dinámicas estratégicas de las empresas que se relacionan con la adopción y desempeño de la mercadotecnia digital. Estas capacidades se orientan a: ajustar la tecnología de la empresa a las necesidades de mercado; integrar los procesos; desarrollar una organización que aprende; tener el empuje de los altos mandos; una orientación estratégica dirigida a la evolución y transformación; tener la capacidad de comunicación y relación con el entorno; considerar el nivel de uso de la tecnología en el contexto; analizar el alcance de la empresa; tener una orientación al mercado; accesibilidad a la información y utilizarla de manera inteligente; desarrollar flexibilidad estratégica y sobre todo innovar. (Amit y Zott, 2001; Brodie *et al.*, 2007;

Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Raymond y Bergeron, 2008; Rindova y Kotha, 2001; Trainor *et al.* 2011; Wu *et al.*, 2003; Wu e Hisa, 2008)

1.2.4 Las nuevas capacidades de mercadotecnia

Pocos estudios académicos abordan el tema de las capacidades dinámicas de mercadotecnia digital. Entre estos, Trainor y otros autores (2011) consideran a la mercadotecnia electrónica en sí misma como una capacidad, la de utilizar Internet y otras TICs para facilitar la interacción y relación con los consumidores para mejorar el desempeño de las empresas. Sin embargo Chaffey (2015) sí hace una propuesta de diversas capacidades específicas de la mercadotecnia digital. Estas son: el tener un enfoque estratégico, un proceso de mejora en el desempeño, el compromiso de la gerencia, la estructura y los recursos adecuados, los datos y la infraestructura tecnológica, la comunicación integral con el consumidor y la experiencia integral del consumidor.

Diversos autores no diferencian a la mercadotecnia digital de la mercadotecnia tradicional (Chaffey y Smith, 2013; Ryan, 2014; Stokes, 2013) sino que la consideran la mercadotecnia vigente. Esta puede ser la razón de la poca referencia hacia capacidades (llamadas dinámicas o no) de mercadotecnia digital.

Existen diversos estudios que abordan las capacidades de mercadotecnia ya que se ha evidenciado su valiosa aportación en el desempeño de las empresas (Cruz-Ros *et al.* 2010; Murray *et al.* 2010; Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena y O’Cass, 2004). Day (1994) fue uno de los pioneros y definió a las capacidades de mercadotecnia como el proceso integrado diseñado para aplicar conocimiento, habilidades y recursos colectivos de la empresa para las necesidades de negocio relacionadas con el mercado, para agregar valor a los bienes y servicios y así cumplir con las demandas competitivas.

No obstante, estas capacidades han evolucionado con el incremento en el uso de las TICs, por parte de las empresas, los consumidores y todos los involucrados. La investigación científica mas reciente aborda el concepto de las capacidades de mercadotecnia e incluye de manera implícita el uso de las TICs en la práctica mercadológica (Day, 2011; De Swaan Aarons *et al.*, 2014). Es decir, los estudios sugieren que las capacidades de mercadotecnia requieren y dan por sentado el uso de las TICs para su desarrollo.

Day (2011) describe la necesidad de nuevas capacidades de mercadotecnia en organizaciones ágiles y resilientes, con líderes informados y modelos de negocio adaptables a través de las capacidades adaptativas las cuales requieren del uso de la tecnología a través de herramientas propias de la mercadotecnia digital. De Swaan Arons *et al.* (2014) identifica nuevas necesidades en mercadotecnia de capacidades con características dinámicas.

Tabla 1.1. Comparativo de capacidades dinámicas de mercadotecnia

Capacidades adaptativas de mercadotecnia Day (2011)	Capacidades dinámicas de mercadotecnia Morgan (2012)	Nuevas capacidades de mercadotecnia De Swaan Arons <i>et al.</i> (2014)	Capacidades de mercadotecnia digital Chaffey (2015)
Aprendizaje vigilante. Mercadotecnia abierta. Experimentación continua en el mercado.	Aprendizaje continuo. Reconfiguración de los recursos. Optimización de las capacidades.	Enfoque realista de la empresa y su entorno. Generar una conexión entre colaboradores. Estructura organizacional ágil que pueda escalar. Inspirar a consumidores y empleados con una marca con propósito. Construir continuamente nuevas capacidades.	Datos e infraestructura tecnológica. Comunicación integral con el consumidor. Enfoque estratégico. Compromiso de la gerencia. Estructura y recursos adecuados. Proceso de mejora en el desempeño. Experiencia integral del consumidor.

Fuente: elaboración propia a partir de los autores mencionados.

Si se comparan estas capacidades propuestas (tabla 1.1) se puede observar que coinciden en diversos puntos, y aunque se denominan de diferentes formas, acuerdan en lo vital de la información y el conocimiento para lograr el aprendizaje continuo. Las empresas requieren de una estructura organizacional y tecnológica ágil y flexible que se anticipe a las necesidades del mercado. Para esto, el enfoque estratégico y empuje que aportan los directivos es una capacidad indispensable. Así mismo, se destaca la optimización de las capacidades, vista también como el beneficio que brinda la extensión de la empresa al conectarse con colaboradores y ofrecer una experiencia integral al consumidor. Estas capacidades no se visualizan sin el uso de las TICs, por lo que las herramientas de mercadotecnia digital también adquieren relevancia.

Tabla 1.2. Comparativo de elementos relacionados con las capacidades dinámicas de mercadotecnia

	Constructos del NEBIC Wheeler (2002)	Capacidades adaptativas de mercadotecnia Day (2011)	Capacidades dinámicas de mercadotecnia Morgan (2012)	Nuevas capacidades de mercadotecnia De Swaan Arons <i>et. al.</i> (2014)	Capacidades de mercadotecnia digital Chaffey (2015)
Capacidad de aprendizaje	Elección de tecnologías emergentes o habilitadoras. Evaluar el valor para el cliente.	Aprendizaje vigilante.	Aprendizaje continuo.	Enfoque realista de la empresa y su entorno. Generar una conexión entre colaboradores.	Datos e infraestructura tecnológica. Comunicación integral con el consumidor.
Capacidad de adaptación	Ajustar a las oportunidades de mercado con las tecnologías.	Experimentación continua en el mercado.	Reconfiguración de los recursos.	Estructura organizacional ágil que pueda escalar. Inspirar a consumidores y empleados con una marca con propósito.	Enfoque estratégico. Compromiso de la gerencia. Estructura y recursos adecuados.
Capacidad de innovación	Ejecutar la innovación en negocios para el crecimiento.	Mercadotecnia abierta.	Optimización de las capacidades.	Construir continuamente nuevas capacidades.	Proceso de mejora en el desempeño. Experiencia integral del consumidor.

Fuente: elaboración propia a partir de Wheeler, (2002), Day (2011), Morgan (2012), De Swaan Arons *et al.* (2014), Chaffey (2015) y Wang y Ahmed (2007).

Tomando en cuenta que es más sencillo el término *aprendizaje*, en lugar de absorción y el término *adaptación* en lugar adaptativa, se ha realizado el ejercicio de ordenar estas nuevas capacidades de mercadotecnia (tabla 1.2), que incluyen los medios digitales, a partir de estas tres capacidades dinámicas inicialmente propuestas por Wang y Ahmed (2007): capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación y capacidad de innovación. Así mismo, se observa que los constructos propuestos por Wheeler para su teoría NEBIC, aunque no están necesariamente dirigidos a la práctica mercadológica, también coinciden con las capacidades propuestas por los otros autores. Esto quiere decir que aunque NEBIC fue desarrollado como un modelo para empresas con uso de tecnología de redes, el hecho de que se enfoque en el valor para el cliente hace que considere elementos mercadológicos que tienen que ver con la capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación.

Lo anterior sugiere que los elementos más relevantes en el análisis de las capacidades dinámicas de las empresas, coinciden con las capacidades dinámicas de la práctica mercadológica y de mercadotecnia digital, así como con las capacidades de las empresas con uso de tecnologías de redes o TICs.

1.3 Desempeño de la empresa

1.3.1 El desempeño de la empresa y su medición

El desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos (Mesa Espinosa, 2007). Es un indicador que mide la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos (Li-An, 2011).

Su importancia en el contexto empresarial radica en la información que aporta para la toma de decisiones estratégicas. Tomar decisiones implica identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad (Garza-Rios, 2012)

A través del tiempo, diversos autores han abordado el estudio del desempeño de las empresas. Bititci *et al.* (2012) analizan las diversas fases por las cuales ha evolucionado el concepto de desempeño, pasando por la gestión de la productividad, el control del presupuesto y la gestión y medida del desempeño integrado (que incluye cadenas de suministro y empresas colaborativas). Posteriormente, los autores consideran un parte aguas al costeo basado en actividades desarrollado por Johnson y Kaplan (1987), que después evolucionó al Tablero de Control o *Balanced Scorecard* (Kaplan y Norton, 1992, 1996 y 2001) en el que miden el desempeño de la organización a partir de una serie de indicadores diseñados para todas las áreas estratégicas.

Sin embargo, la medición del desempeño se ha abordado desde diversos puntos de vista y no hay un acuerdo. Franco-Santos *et al.* (2007) realizaron una revisión sistemática en la que concluyen que hay una diversidad de enfoques reflejada en la gran variedad de características que extraen de las diecisiete definiciones de desempeño más mencionadas en más de 300 referencias.

Entre las referencias que cuentan con más citas en el estudio de Franco-Santos *et*

al. (2007), está la de Atkinson, Waterhouse y Wells (1997) con un enfoque hacia la planeación estratégica y el monitoreo de relaciones contractuales. El mencionado Tablero de Control de Kaplan y Norton (1996) que considera medidas financieras, del cliente, internas y de aprendizaje y crecimiento. Neely, Gregory y Patts (1995) evalúan el desempeño a través de la eficiencia y efectividad de las acciones en tres niveles: desempeño individual, desempeño de la entidad y la relación entre el sistema de desempeño y el entorno en el que opera. Oatley (1999) recalca el papel de la provisión de información en relación a objetivos, estrategia, metas, recompensas y flujos de información.

Al no existir un consenso sobre la medición del desempeño, los investigadores deben ser específicos y explícitos sobre las características de los sistemas que están estudiando. Se da por sentado que las medidas o métricas de desempeño son indispensables, pero existe la discusión de lo que se debe medir más allá de lo financiero (Franco-Santos *et al.*, 2007).

Las variables para la medición del desempeño de los estudios mencionados incluyen las de naturaleza intrínseca mientras que otras son extrínsecas. Es decir, conocer el desempeño desde el punto de vista financiero o de comportamiento del consumidor, así como la innovación (considerando las categorías de Ambler y Riley, 2000) y el número de quejas, es información con la que la empresa cuenta. Sin embargo, para conocer aspectos relacionados a la intermediación del consumidor como la calidad percibida o satisfacción del cliente, es necesaria la percepción de externos, en este caso, del consumidor. Lo mismo sucede con el análisis relacionado a la competencia, medida a través de la percepción de los consumidores realizando un benchmarking entre otras técnicas. Esto necesariamente debe considerarse al definir las métricas a utilizar para identificar el desempeño de las empresas.

La medición del desempeño se ve afectada por los cambios en el entorno y evoluciona como respuesta a las tendencias globales (Bititci *et al.*, 2012). Ante esta situación, Bremser y Chung (2005) identifican que la medición de desempeño debe incluir variables que consideren aspectos externos, así como las métricas propias de los negocios digitales. Por ello proponen un modelo que adiciona al Tablero de Control estas dos variables.

1.3.2 La medición del desempeño en mercadotecnia

En la medición del desempeño en mercadotecnia también se ha observado una evolución en el tiempo pasando por diferentes etapas. Clark y Ambler (2001) describen como primera etapa a la medición de la productividad en mercadotecnia, referida como la medida de unidad de salida por unidad de entrada como medio para conocer la contribución de la mercadotecnia al éxito de la empresa. Una segunda etapa se refiere a las medidas no financieras de las unidades de salida, es decir, la consideración de medidas no monetarias como por ejemplo la satisfacción del cliente y la administración y medición de la retención del cliente. Una tercera etapa es la medición de la orientación de mercado, que involucra actividades que desarrollan y utilizan inteligencia sobre el mercado. La última etapa que abordan es la medición de los activos basados en el mercado entre los que se incluye el capital de marca o *brand equity*.

La medición de indicadores financieros en la mercadotecnia, se ha considerado de gran relevancia (Ambler y Kokkinaki, 2000; Clark, 2000), así como la comparación de los resultados de acuerdo a los planes o expectativas. En cuanto a las medidas no financieras como calidad percibida, satisfacción del cliente, entre otras, pocas empresas cuentan con un sistema formal para identificar su eficiencia y efectividad (Clark y Ambler, 2001).

Ambler y Riley (2000) realizaron un estudio en Reino Unido donde además de las medidas financieras, destacan las categorías de intermediación con el consumidor, comportamiento del consumidor, intercambio con el cliente, innovación y lo relacionado con la competencia (ver tabla 1.3).

Por su parte, Morgan (2012) desarrolla un modelo donde relaciona la mercadotecnia con el desempeño del negocio, en el que incluye las variables de capacidades de mercadotecnia junto con otras como recursos de mercadotecnia, estrategia, posicionamiento y competencia para obtener como resultado el desempeño de la empresa, el cual clasifica en financiero y de mercado. El financiero lo mide con el flujo de caja, costos, márgenes, ganancias, retorno a la inversión, valor de mercado y riesgo de la acción. El desempeño de mercado lo mide con ventas, satisfacción, retención y porción de mercado.

Tabla 1.3 Principales métricas de desempeño en mercadotecnia en el Reino Unido

Categoría	Métrica
Intermediación con el consumidor	Conciencia de marca (<i>Awareness</i>) Calidad percibida Satisfacción del consumidor Importancia para el consumidor Diferenciación percibida Conocimiento de la marca/producto
Comportamiento del consumidor	Número de nuevos consumidores Lealtad/retención Conversiones
Intercambio con el cliente	Satisfacción del cliente Número de quejas
Relacionado con la competencia	Satisfacción del cliente relativa Calidad percibida
Innovación	Número de nuevos productos Ingresos por nuevos productos Margen por nuevos productos
Financiera	Ventas Márgenes brutos Rentabilidad
Total	19 métricas

Fuente: traducción propia a partir de Ambler, T., & Riley, D. (2000). *Marketing metrics: A review of performance measures in use in the UK and Spain*. London: London Business School, working paper.

1.3.3 Los indicadores clave de desempeño (KPIs) en la mercadotecnia digital

Según Nogueira Rivera (2004) un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Los indicadores clave de desempeño (KPIs por sus siglas en inglés) son instrumentos de navegación que utilizan los gerentes para comprender si la empresa va por el camino del éxito o está fuera de ese camino (Marr, 2012). Los KPIs constituyen herramientas de gestión que proveen un valor de referencia para realizar mediciones y tomar decisiones.

Las empresas utilizan tableros de control o reportes de desempeño que incluyen los KPIs que de acuerdo con Marr (2012) pueden agruparse desde la perspectiva financiera; del cliente; de la mercadotecnia y ventas; procesos operativos y cadena de suministro; del empleado y de la responsabilidad social corporativa.

La mercadotecnia digital cuenta con KPIs propios de la naturaleza digital de las actividades mercadológicas que arrojan métricas de manera automatizada. Algunas de ellas miden el comportamiento del usuario en la red como páginas visitadas y tiempo de visita a cada página, entre otras que se utilizan para el diseño del sitio web. Otros

indicadores como los de la tabla 1.4 muestran algunas métricas de control en mercadotecnia (Chaffey y Smith, 2013).

Tabla 1.4 KPIs de control de la mercadotecnia digital

¿Qué se debe observar?

Ventas	Unidades Ingresos Participación de mercado
Prospectos	Visitantes únicos Visitantes repetidos Registros Consultas Valor de las consultas
Tasas de conversión	De consultas De registros De pruebas de producto o servicio De diferentes canales
Tasa de cancelación	Cancelaciones De suscripciones
Niveles de <i>awareness</i>	De marca De beneficios de marca
Niveles de afecto	Análisis de sentimiento Numero de ligas compartidas Numero de <i>likes</i>
Niveles de compromiso	Suma de ligas compartidas, <i>likes</i> y comentarios
Análisis de redes sociales	Redes de influencia
Marcador de satisfacción del cliente	
Niveles de lealtad	Marcador de promotor en la red ⁴
Retorno a la inversión	

Fuente: adaptado de Chaffey, D. y Smith, P. R. (2013:568). *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Routledge.

Estos indicadores digitales, junto con los que miden el desempeño financiero, representan información clave para la toma de decisiones de las empresas.

1.3.4 Desempeño financiero y de mercado

A pesar de que no hay un consenso de la mejor forma de medir el desempeño de las empresas, los autores coinciden en la importancia del conocer el desempeño financiero y los aspectos relacionados al mercado (Ambler y Riley, 2000; Morgan, 2012).

⁴ Net Promoter Score, es una herramienta que propone medir la lealtad de los clientes de una empresa basándose en las recomendaciones.

Las variables financieras sí se pueden observar de manera interna en la empresa, a partir de resultados financieros como el retorno a la inversión, las utilidades de la empresa y los gastos (Morgan, 2012; Basiouni, 2012). De igual forma, las variables de mercado que tienen que ver con el comportamiento del cliente, como lo son el número de clientes, las ventas, las ventas recurrentes y la satisfacción del cliente si realiza alguna encuesta. Las variables como la percepción del consumidor o la competencia no pueden medirse de manera interna, ya que provienen de fuentes externas (Wheeler, 2002; Basiouni, 2012).

Para fines de esta investigación el desempeño se mide a través del desempeño financiero y el desempeño de mercado. Cabe señalar que existen KPIs específicos de la mercadotecnia digital pero no son factibles de usarse en este estudio porque se construyen a partir de información interna de cada empresa difícilmente accesible. No solo no la comparten por cuestiones de seguridad, sino porque varias empresas no la generan por falta de interés y conocimiento.

Capítulo 2

La mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas

El contexto en el que se desenvuelven las empresas influye en el desempeño de las mismas, es por ello que debe considerarse al desarrollar las estrategias del negocio. Asimismo, las MIPYMES tienen características particulares que también deben tomarse en cuenta. El objetivo de este capítulo es dar a conocer el contexto digital actual en el que se desenvuelven las empresas y en específico, describir la situación de las MIPYMES mexicanas en relación a la economía digital y la mercadotecnia digital.

2.1 La economía, la administración y la mercadotecnia en un contexto digital

En los últimos años la tecnología ha avanzado en numerosas áreas, se ha difundido de una forma accesible y mucho más rápido que en otros tiempos. El progreso tecnológico implica una transformación social comparable con la industrialización del siglo XIX, solo que ahora todo sucede mucho más deprisa (Schulz, 2015). Esta transformación social afecta directamente a las organizaciones de todo tipo, por lo que las empresas buscan mejorar su desempeño y renovarse de una forma más dinámica que las de antaño. Este fenómeno es parte de la creciente “economía digital” (Schulz, 2015).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2008), se refiere a la economía digital como todas las actividades económicas, sociales y culturales llevadas a cabo a través de Internet y de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) relacionadas. El concepto de economía digital lo mencionó Tapscott (1994) hace ya dos décadas, y resaltaba que el uso de las computadoras y redes de comunicaciones tenían el potencial de cambiar a cada consumidor y actividad de negocio. El éxito se basaba en entender el rol de las nuevas tecnologías en las empresas utilizando redes de conexión de manera inteligente, no solo para la tecnología sino para las personas a través de la tecnología. Veinte años después, el mismo Tapscott (2014) confirmó la relevancia de la inteligencia de redes y la importancia de un liderazgo actualizado en los cambios de la revolución digital.

Neal Lane, asistente a la presidencia de los Estados Unidos de América para ciencia y tecnología en la administración de Obama, definió a la economía digital como

las características de cambio en información, cómputo y comunicaciones que impulsan poderosamente el crecimiento económico y el cambio social (Brynjolfsson y Kahin, 2002). Peitz y Waldfogel (2012) coinciden en que la digitalización y el Internet han transformado a la sociedad y a los negocios, afectando directamente a las personas. Han surgido nuevos modelos de negocio, nuevos productos digitales y nuevos comportamientos. Sin embargo también surgen amenazas a los negocios, como la piratería y la seguridad de los servicios conectados, así como a los individuos en cuestiones de privacidad.

Dada su importancia, diversos países como los pertenecientes a la OCDE, han buscado desde hace algunos años promover la economía digital para estimular el crecimiento económico sostenible a través de políticas y regulaciones que apoyen la innovación, inversión y competencia en el sector de las TICs (OCDE, 2008). Estas tecnologías son generadoras de información y conocimiento claves para una mayor eficiencia en las actividades económicas. Su uso en las organizaciones tienen el objetivo de mejorar y soportar los procesos de operación y negocios para incrementar la competitividad y productividad (Tello, 2007) y las hace más rentables (Peitz y Waldfogel, 2012).

Con una visión más estratégica y global, los economistas Hall y Khan (2003), explican que las nuevas tecnologías contribuyen al crecimiento económico si son extensamente difundidas y usadas. En particular, la importancia del Internet y las TICs en la economía, radica precisamente en su accesibilidad y amplia difusión. Es por ello que el análisis de estas herramientas como parte de la estrategia de las empresas, deberá estudiarse desde el punto de vista de la economía y la administración, ciencias sociales que estudian las organizaciones y su impacto en la sociedad (Mercado, Cernas y Nava, 2015).

A partir de la introducción de Internet y las TICs en las empresas, surgen conceptos como los “negocios electrónicos” o *e-business*, un tema central en la estrategia de negocios (Drucker, 2000), y que consiste en la fusión de procesos, aplicaciones empresariales y estructura organizacional necesarios para crear un modelo de negocio de alto desempeño (Kalakota y Robinson, 2000). Los negocios electrónicos utilizan las TICs para lograr la integración de las actividades de la organización que dan la cara al

consumidor, como las ventas en línea, así como todas las que están “en la trastienda” como lo son producción, cobranzas, contabilidad, administración de inventarios y también, mercadotecnia (Kalakota y Robinson, 2000).

Al evolucionar la tecnología, el término de negocios electrónicos o *e-business* deja de ser el adecuado nombrándose ahora negocios digitales (Chaffey, 2015). Las empresas adoptan las nuevas tecnologías digitales que incluyen los medios de Internet como correo electrónico y sitios web para computadoras y móviles, otros medios inalámbricos y móviles, así como los medios para la televisión digital entre los que se encuentran el cable y el satélite (Chaffey, 2015).

Pero la digitalización es, para otros autores, mucho más que tecnología. Se refiere al uso de herramientas digitales para abrirse a nuevas fronteras de valor en los negocios, el re-pensar cómo se pueden utilizar nuevas capacidades para atender a los clientes, así como lograr agilidad y rapidez en el desempeño (Dorner y Edelman, 2015).

En la actualidad se genera un gran volumen de información de todo tipo (mensajes, imágenes, videos, etc.) que se obtiene a gran velocidad, inclusive en tiempo real y que lleva a que se modifique la gestión de las empresas, a renovar no sólo su estructura, sino también el tipo de administración de la información para tomar decisiones efectivas en un entorno muy dinámico (McAfee y Brynjolfsson, 2012).

Las empresas de la economía digital han demostrado ser altamente rentables, se desempeñan a nivel global, facilitan la aplicación de diversas estrategias de negocio como lo son las subastas, las compras en grupos o la discriminación de precios en un contexto digital, y además generan productos que son totalmente digitales, como música, videos, imágenes e información (Peitz y Waldfogel, 2012).

No obstante, para obtener esa alta rentabilidad se requiere de conocimiento científico y técnico, que es cada vez más complejo y fluye con rapidez (Miles y Scaringella, 2012). Este conocimiento es un recurso dinámico altamente valioso del que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva para las economías nacionales y regionales (Miles y Scaringella, 2012; Leeflang *et al.*, 2014). Sin embargo, las empresas enfrentan diversos retos como la falta de talento y ajuste en el diseño organizacional; la falta de conocimiento en el uso de herramientas para comprender al cliente y competir de manera efectiva; así como poco dominio de las nuevas métricas que genera el uso de

Internet en disciplinas como por ejemplo la mercadotecnia digital (Leeflang *et al.*, 2014; Fitzgerald *et al.* 2014).

Como parte de la economía digital y de la administración de las empresas, la mercadotecnia es una disciplina que ha evolucionado tan rápidamente que es comparable con la transformación de la misma tecnología de la información (De Swaan Arons, Van den Driest y Weed, 2014).

La importancia de la mercadotecnia digital radica en que la revolución de la economía digital genera diversos retos para las empresas: la explosión de una gran cantidad de datos (conocido como *Big Data*), las redes sociales, la proliferación de canales y los cambios demográficos en los consumidores (Leeflang *et al.*, 2014). Estos retos están directamente relacionados con la mercadotecnia digital.

2.2 Las MIPYMES y las capacidades dinámicas

En el primer capítulo se hace mención de la evidencia de las capacidades dinámicas en el desempeño de las empresas. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones empíricas se han desarrollado en empresas consolidadas y de gran tamaño (Zahra *et al.*, 2006).

Este hueco en la literatura, indica la necesidad de conocer cómo las MIPYMES actualizan continuamente las habilidades y competencias que poseen, y cómo construyen nuevas capacidades dinámicas que garanticen su adaptación exitosa para el crecimiento (Zahra *et al.* 2006). El hueco se profundiza aún más cuando se trata de estudiar las capacidades dinámicas de mercadotecnia en MIPYMES, área en la que subsiste escasa información.

Sin embargo, existen indicios suficientes en la literatura que revelan la importancia de las capacidades dinámicas en las nuevas empresas que operan en contextos dinámicos (Eisenhardt y Martin, 2000; Peñate, 2013; Rindova y Kotha, 2001; Teece, 2007; Teece, 2012; Zollo y Winter, 2002).

2.3 Las MIPYMES y la economía digital

Las MIPYMES han sido materia de estudio en diversos países debido a su importante aportación económica y al gran número de población que emplean (Demuner,

Becerril y Nava, 2014). Su inclusión en la economía digital y la inversión en tecnologías de información y comunicación (TICs) se ha convertido en una necesidad para estas empresas, ya que el no involucrarse activamente podría mantenerlas al margen y ponerlas en riesgo de desaparecer (Mazzarol, 2015).

Como parte de la economía digital, las empresas han reconocido el impacto que las TICs pueden tener en sus negocios y las han incorporado en sus prácticas cotidianas. Las empresas grandes son las que más se han beneficiado de su uso, y conforme los costos han disminuido, las MIPYMES también las han ido incorporando (Levy y Powell, 2003). La demanda de las TICs se incrementa al bajar sus precios.

Sin embargo, la mayoría de las empresas se encuentran aún inmaduras en la digitalización. Un estudio realizado a más de 1500 empresas en el mundo, incluyendo México, indica que aunque se considera que la digitalización es un imperativo, la gran mayoría de las empresas utilizan Internet, correo electrónico y algún software empresarial, pero han sido lentas en adoptar, o escépticas a tecnologías digitales más avanzadas como redes sociales y analíticas. Algunas empresas tienen la visión, pero aún no la implementan (Fitzgerald *et al.*, 2014).

Dado que el uso de estas tecnologías en las empresas puede reducir costos, mejorar la productividad y fortalecer las posibilidades de crecimiento, además de mejorar la cooperación y relación entre negocios y la calidad y difusión de la innovación, representa una herramienta estratégica para las MIPYMES (Barba-Sánchez *et al.*, 2007). Sin embargo, Barba-Sánchez *et al.* (2007) opinan que para obtener estos beneficios, las MIPYMES deben ajustar de manera particular su estructura organizacional, las capacidades, los recursos y los incentivos, a las aplicaciones tecnológicas.

Las TICs generan una transformación en las organizaciones, lo que involucra diversos elementos. A partir de ellas se pueden idear nuevas estructuras de control y modelos de organización del trabajo al generalizar y redistribuir la información dentro de la organización. Son tecnologías que soportan el cambio organizacional (Steinmueller, 2002). Asimismo, las personas involucradas y la cultura organizacional son fundamentales en la incorporación de los sistemas de información en las empresas, ya que se desarrollan dentro de un contexto social que incluye valores y creencias que determinan lo admisible y posible (Turban, 2012).

De igual forma, existen factores como la política gubernamental, la presión de los consumidores y los mismos dueños de las empresas que buscan obtener los beneficios de las TICs que influyen en la adopción de estas tecnologías por parte de las MIPYMES. Es un tema que Beckinsale, Levy y Powell (2006) profundizan a través de la teoría de agencia de redes⁵. La adopción ya sea estratégica o por decisión del dueño depende en gran parte de la madurez interna en TICs por parte de la empresa. También evidencian que tanto las estrategias como la política gubernamental ejercen poca influencia en la adopción de las TICs en estas empresas, la competencia también tiene poco peso, mientras que la presión del consumidor es un factor significativo. Los proveedores de las TICs ejercen también un papel clave para la adopción de estas tecnologías (Beckinsale *et al.*, 2006).

La mayoría de la investigación empírica y en modelos teóricos en relación a los negocios electrónicos se ha enfocado a empresas grandes (Meckel, *et al.*, 2004; Jhonston *et al.*, 2007) y en relación a la mercadotecnia la situación es similar. Un estudio realizado por Corley *et al.* (2013) revisa la literatura en 411 artículos relacionados con mercadotecnia digital y solamente incluye un artículo sobre pequeñas y medianas empresas.

A diferencia de las empresas grandes, las MIPYMES tienden a descuidar el enfoque estratégico, el cual es fundamental al realizar inversiones en negocios electrónicos (Meckel *et al.*, 2004). Las características propias de las empresas grandes y las MIPYMES indican que su enfoque estratégico en adopción de las TICs es diferente (Dholakia y Kshetri, 2004; Meckel *et al.*, 2004; Reijonen, 2010; Resnick y Cheng, 2011), sin embargo, las MIPYMES generalmente se involucran en los negocios electrónicos sin ningún análisis estratégico (Meckel *et al.*, 2004) y en términos de mercadotecnia, hay poca planeación y organización de las actividades (Resnick y Cheng, 2011).

Por su parte, Resnick y Cheng (2011) describen las características de las MIPYMES y sus diferencias con las empresas grandes a partir del análisis de diversos estudios, concluyendo que hay un consenso general en que las MIPYMES no se

⁵ La teoría de agencia de redes de Conway (1997) explora los patrones de interacción dentro y entre organizaciones

comportan igual que las empresas grandes, sobre todo en entornos dinámicos y experimentan dificultades en lo que respecta a los recursos, la estructura de la organización y el estilo gerencial adoptado.

La principal diferencia que detectaron Resnick y Cheng (2011) es que los dueños se desempeñan como administradores de las MIPYMES, son quienes toman las decisiones e incorporan su visión a las características de la organización y las operaciones de negocio. Al identificar a las pequeñas y medianas empresas como más simples y menos rígidas, se consideran más creativas, innovadoras y emprendedoras que las empresas grandes. Dado que su entorno es más flexible, los estudios revisados indicaron que son más adaptativas y orientadas al cambio, enfocadas a resolver problemas y encaminadas a la acción, en comparación con las empresas grandes. Las características de los dueños y administradores de las MIPYMES definen el estilo gerencial, siendo más arriesgados, oportunistas, visionarios y proactivos (Resnick y Cheng, 2011).

2.4 Las MIPYMES y la mercadotecnia digital

A partir de las diferencias encontradas, Resnick y Cheng (2011) concluyen que la mercadotecnia en MIPYMES se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes con actividades como *networking*, construir relaciones con los clientes de largo plazo, comunicación de boca en boca, recomendaciones y marca personal del dueño de la empresa.

Gilmore *et al.* (2001) coinciden en que la mercadotecnia a través de redes, ya sean sociales, de contactos, de negocios y de industria, son una alternativa significativa generalmente informal, ya sea pasiva o proactiva, que puede ser efectiva para las MIPYMES. Por sus características propias, este tipo de empresas no pueden hacer mercadotecnia convencional. La personalidad y comportamiento del dueño o director de la empresa, el tamaño y etapa de desarrollo de la empresa, hacen que las empresas cuenten con recursos limitados, falta de experiencia o personal especializado y por lo mismo tienen un impacto limitado en el mercado por lo que las decisiones en mercadotecnia en estas empresas son “aleatorias, informales, vagas, sin estructura, espontáneas, reactivas, construidas sobre y de acuerdo a las normas de la industria” (Gilmore *et al.*, 2001:6).

El contexto de mercado emergente también influye en la mercadotecnia. Al analizar los mercados emergentes, entre los que se ubican los países de África, Latinoamérica, Asia central y Medio Oriente, se observa que tienen características particulares que hacen que la perspectiva en mercadotecnia sea diferenciada. Sheth (2011) identifica cinco principales características de estos mercados, entre los que se ubica México: (1) son heterogéneos en casi todos los productos y servicios debido a que los mercados son locales, fragmentados, de baja escala y principalmente atendidos por pequeños empresarios; (2) la gobernanza sociopolítica tiene una influencia importante e incluye instituciones como la iglesia, el gobierno, los grupos de negocio, las organizaciones no gubernamentales y las comunidades locales; (3) existe una gran competencia de productos y servicios sin marca, que son por ejemplo elaborados de forma casera o informal; (4) existe un desabasto crónico en recursos de producción, intercambio y consumo, que incluyen desde la materia prima hasta la mano de obra y consumidores de muy bajos recursos; (5) otra característica es que estos mercados emergentes no cuentan con una infraestructura adecuada por ejemplo en comunicaciones, carreteras, información, servicios financieros y otros.

A partir de estas características, Sheth (2011) propone modificar las perspectivas y prácticas de mercadotecnia cambiando de una orientación hacia el mercado hacia un desarrollo de mercado; de una mercadotecnia relacional a una mercadotecnia institucional; y cambiar el enfoque estratégico de satisfacción del cliente a convertir a los no usuarios en usuarios.

Otros estudios en países emergentes indican que pocas MIPYMES se involucran en actividades de mercadotecnia digital y no se han generalizado las transacciones comerciales en línea, muchas empresas poseen sus propios sitios web pero solo muestran sus productos y no permiten transacciones comerciales (Omar et al., 2011; Luqman y Abdullah, 2011; Blanco y Segarra, 2014). En estos países, las pequeñas y medianas empresas no han adoptado las herramientas digitales tan rápidamente como las empresas grandes (Novaes y Braz de Araujo, 2012; Quiñones *et al.*, 2015).

Al considerar a México un país emergente y que cuenta con una gran cantidad de MIPYMES que soportan una parte considerable de la economía, se profundiza en su situación digital en el siguiente apartado.

2.5 Las MIPYMES mexicanas y su inclusión en la economía digital

De acuerdo a la encuesta sobre productividad y competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas realizado por el INEGI (2016), más del 95% de las empresas son MIPYMES, siendo de esas el 97.6% empresas micro, 2% pequeñas y 0.4% medianas. Las micro emplean al 75.4 de la población, las pequeñas 13.5% y las medianas 11.1%. Del total de estas empresas, el 87.4% no capacita a su personal.

La estratificación de empresas en México considera a empresas micro aquellas que tienen menos de 10 empleados, las pequeñas de 11 a 50 para industria y servicios y hasta 30 para comercio. Las empresas medianas son las que tienen hasta 250 empleados en industria y 100 empleados en los sectores comercio y servicios (INEGI, 2009).

El 43.6% de las empresas medianas, además de aplicar las medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, también instrumentan procesos de mejora continua para evitar futuras eventualidades. Estas acciones se realizan en un 30.8% en las pequeñas empresas y en un 9.8% en las microempresas (INEGI, 2016).

En cuanto a uso de tecnología, el 74.5% de las micro empresas no usan equipo de cómputo, siendo el porcentaje mucho más bajo para las pequeñas y medianas (6.6% y 0.9% respectivamente). En el uso de Internet los porcentajes son muy similares, siendo las principales razones de este hecho el que no lo necesitan y no tienen equipo de cómputo (INEGI, 2016).

Se ha considerado que las tecnologías de información y comunicación (TICs) contribuyen a mejorar la competitividad y productividad de las MIPYMES mexicanas (Casalet y González, 2004; Estrategia Digital Nacional, 2013; Barba-Sánchez, 2007) y se ha observado un aumento en la adopción de TICs por parte de las mismas. Sin embargo, estas empresas en México se inclinan más por herramientas básicas de tecnología, por ejemplo uso de computadoras personales, Internet y correo electrónico; y aunque se ha reducido la brecha en infraestructura básica, el rezago de las MIPYMES aumenta de manera importante cuando se consideran las tecnologías de nivel más complejo y sofisticado (Demuner *et al.*, 2014).

En cuanto a economía digital, México se considera un país con gran potencial de crecimiento (McKinsey, 2012). De acuerdo a la CEPAL (2013), la economía digital

contribuye con 2.8% del PIB, ubicando a México en tercer lugar de América Latina, superado por Argentina y Brasil. El cálculo considera el valor agregado de los sectores de telecomunicaciones, software, hardware y comercio electrónico, así como el gasto en TICs, número de usuarios de Internet y diversificación de sus usos.

En consecuencia, el crecimiento exponencial que presenta este mercado, registra más de 65 millones de usuarios, según la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI, 2016). La mayoría de ellos son jóvenes (AMIPCI, 2016) que se conectan más de siete horas diarias. El 77% se conecta desde teléfonos inteligentes y el 80% utiliza redes sociales. Con estos datos no es raro comprender que de acuerdo a COMSCORE, en 2014 México fue el país con mayor alcance en sitios de redes sociales a nivel mundial, seguido por la Federación Rusa, Turquía, Perú y Chile. Los mexicanos utilizan en promedio cinco redes sociales, siendo la principal Facebook, seguida de Whatsapp, YouTube, Instagram y Twitter. Otro dato interesante es que la gran mayoría de los internautas pertenecen a un nivel socioeconómico medio y bajo (IABMéxico, 2016).

Sin embargo, México se ubica en el lugar 51 de 65 economías que cuentan con las mejores condiciones para el desarrollo de su economía digital, de acuerdo a un estudio realizado por el Boston Consulting Group (BCG, 2014) para la Corporación para la Asignación de Nombres y Números en Internet (ICANN). El estudio analiza factores relacionados con la infraestructura de las TICs, las habilidades de las empresas, la actividad de los individuos y consumidores, así como aspectos relacionados con el acceso a la información y la disponibilidad de contenido en línea.

México se encontró debajo de Chile y Argentina, superando a Brasil, Venezuela, Colombia y Perú en relación a países de América Latina; lo que indica que tiene importantes factores que no favorecen el desarrollo de la economía digital en el país (BCG, 2014).

El reporte global de Tecnología de la Información del Foro Económico Mundial (2014), también ubica a México en un nivel rezagado en comparación con otros países. Su preparación en redes digitales se ubica en el lugar 79 de 148 países. Lo mejor calificado son aspectos del impacto económico como el impacto de las TICs en nuevos productos y servicios, en nuevos modelos organizacionales y el porcentaje de fuerza de trabajo de alto conocimiento, así como el impacto social medido principalmente por el

acceso a servicios básicos, el acceso a escuelas y la participación digital de la comunidad. Por su parte los aspectos de infraestructura digital, costo de los servicios electrónicos, así como las habilidades educativas, fueron los de menor calificación.

En un estudio realizado por la consultora McKinsey (2012) en relación al impacto de Internet a países aspirantes (países que por su tamaño y dinamismo económico se destacan en la escena mundial y entre los que se encuentran Argentina, Hungría, Malasia, México, Marruecos, Nigeria, Taiwán, Turquía y Vietnam), se ubica a México con limitantes en infraestructura, en participación empresarial y en los sistemas financieros. Aún así, este estudio visualiza una gran adopción de tecnologías de Internet por parte de las MIPYMES mexicanas, ya que a partir de su uso, éstas prevén obtener importantes beneficios en aumentos de ingresos y reducciones de costos en los próximos años, incluso más que otros países aspirantes.

A pesar de que las condiciones para el desarrollo de la economía digital en México están mejorando, se requieren cambios importantes tanto en infraestructura como en el comportamiento de los mexicanos para adoptar abiertamente actividades como las compras en línea (García-Murillo, 2004).

Ante este panorama México ha buscado iniciativas para mejorar el acceso y uso de las TICs. Por ejemplo, dentro de los objetivos de la Estrategia Digital Nacional (2013) se encuentra el impulsar la economía digital a través del desarrollo de mercado de bienes y servicios digitales, el desarrollo del comercio electrónico, el estímulo a la innovación de servicios digitales a través de la democratización del gasto público y la inclusión financiera mediante esquemas de banca móvil.

En particular para las MIPYMES, el Instituto Nacional del Emprendedor lanzó una convocatoria de apoyo del Fondo Nacional Emprendedor que específicamente está dirigida a la “formación de capacidades y adopción de tecnologías en las micro y pequeñas empresas del sector industria, comercio, servicios y turismo” (INADEM, 2014) con el objetivo de incrementar su competitividad mediante capacitación, consultoría y adopción de tecnología y en el que se evalúa un incremento porcentual en productividad y ventas.

Así como el INADEM, existen otras iniciativas de apoyo a las MIPYMES en su inclusión a la economía digital. Instituciones gubernamentales y no gubernamentales de

fomento a las MIPYMES como Fondo Pyme, Instituto Pyme, Club Digital, tuempresa.gob.mx, coinciden en la importancia de la inclusión de las TICs en este tipo de empresas para su desarrollo, para impulsar su actualización en materia digital y en particular, en mercadotecnia digital, sin embargo el 85.7% de las MYPYMES desconoce los apoyos gubernamentales para este tipo de empresas (INEGI, 2016).

2.6 La mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas

Como ya se ha descrito, la mercadotecnia digital se refiere al uso de Internet y otras tecnologías interactivas para crear y mediar el diálogo entre la empresa y consumidores identificados (Coviello *et al.* 2001). Es el proceso estratégico de crear, distribuir, promover y fijar los precios de bienes y servicios para un mercado meta en Internet o mediante herramientas digitales (Boone y Kurtz, 2011).

Fuentes comerciales como diarios y revistas del país indican que 10% de las PYMES mexicanas cuenta con página web y solo 25% utiliza Internet (El Economista, 2014), también que el interés por parte de las PYMES en las herramientas digitales va en aumento: dos terceras partes de lo que factura la empresa de pagos electrónicos PayPal en México es de PYMES (CNNExpansión, 2014). La empresa Big Data Corp. dio a conocer que un 92.90% del total de las páginas de ventas en México son pequeñas, registrando cada mes un promedio de 10 mil visitas o incluso menos. Los sitios de tamaño medio (6.74%), reciben entre 10 mil y 500 mil visitas mensuales y los grandes (0.36%) superan las 500 mil. El director de dicha empresa de investigación en TICs, indicó también que las tiendas grandes son las que usualmente tienen mayor publicidad, cuentan con catálogos de productos que superan más de 100 artículos, aunque representan solo el 1.46% de total de los comercios electrónicos (Altonivel.com.mx, 2015).

Otras revistas de divulgación como Merca 2.0 o InformaBTL publican información más enfocada a la mercadotecnia digital, sin embargo existe muy poca investigación académica sobre la mercadotecnia digital en MIPYMES. No se conocen estudios públicos que describan la situación de las MIPYMES mexicanas con respecto a la práctica de la mercadotecnia digital y más aún, el impacto que ha podido tener en su desempeño.

Es una realidad que al incrementar el número de usuarios de Internet en México, las marcas destinan más dinero a las estrategias digitales. En un estudio realizado por Merca 2.0 (2014), expertos de agencias digitales analizaron las tendencias para México y observaron que continuará con un incremento en la automatización y en el uso de redes sociales, que habrá movilidad extendida permitiendo estar conectados en cualquier momento y en cualquier lugar, aumentará el uso del *Big Data* (obtención e interpretación de grandes cantidades de información), el esquema de subastas en tiempo real, la explosión de contenido especializado y adaptado a cada una de las plataformas digitales, así como el comercio electrónico dentro de las redes sociales a través de cupones y ofertas más personalizadas.

De acuerdo con el IABMéxico (2016) la inversión publicitaria en medios electrónicos ha seguido una tendencia de crecimiento constante en México, aumentando en un 36% durante 2015, de los cuales 128% fue el aumento de la publicidad en móviles. Actualmente la pauta publicitaria en Internet en México ocupa el 20% de la inversión total en medios. Las empresas en México principalmente contratan anuncios *display* en un 68%, esto incluye los llamados *banners*, video y redes sociales, de los cuales la inversión en banners disminuyó en 2015, pero los videos aumentaron en 122% y redes sociales 71%. El resto de la inversión destinada para publicidad, se utilizó en motores de búsqueda.

De acuerdo al mismo estudio pero de 2014, los sectores de mayor inversión fueron medios y entretenimiento, automotriz, servicios financieros, telecomunicaciones y servicios de gobierno y públicos. De manera particular se hace mención que telecomunicaciones creció en un 197%, salud en 194% y productos de limpieza en 97%. Es importante observar que las empresas grandes son las que principalmente pertenecen a los sectores mencionados. El estudio de 2015 publicado en 2016, ya no brinda información relacionada a estos temas.

Por los sectores que indican los estudios, se infiere que las empresas que más han invertido en las prácticas de mercadotecnia digital son las empresas grandes. No se tiene conocimiento del monto de inversión por parte de las MIPYMES mexicanas. Inclusive el último estudio realizado por el AMIPCI sobre mercadotecnia digital y redes sociales en

2014, se enfoca exclusivamente en las 100 empresas más grandes de México, de acuerdo al listado de la revista Expansión (AMIPCI, 2014b).

En el mismo estudio sobre mercadotecnia digital y redes sociales en México, pero del 2013, puede ser un referente más real sobre lo que ocurre en MIPYMES, ya que se realizó a empresas de las cuales el 67% tenían menos de 100 empleados. De estas empresas, la mitad realizaba acciones de mercadotecnia digital y el 80% deseaba incrementar sus actividades en línea. Aunque ocho de cada diez pertenecía a una red social, el 62% dedicaba menos de 6 horas a la semana a atender su perfil en la red. Esto indica un bajo mantenimiento de la herramienta, a pesar de que la mayoría buscaba capacitarse para atender estos perfiles (AMIPCI, 2013).

Los datos aquí expuestos explican moderadamente la situación de las MIPYMES con respecto al uso de herramientas digitales en mercadotecnia. Es así que se evidencia que existen huecos en el conocimiento que identifican la necesidad de una investigación sobre el tema en MIPYMES mexicanas para que puedan mejorar su desempeño.

Capítulo 3

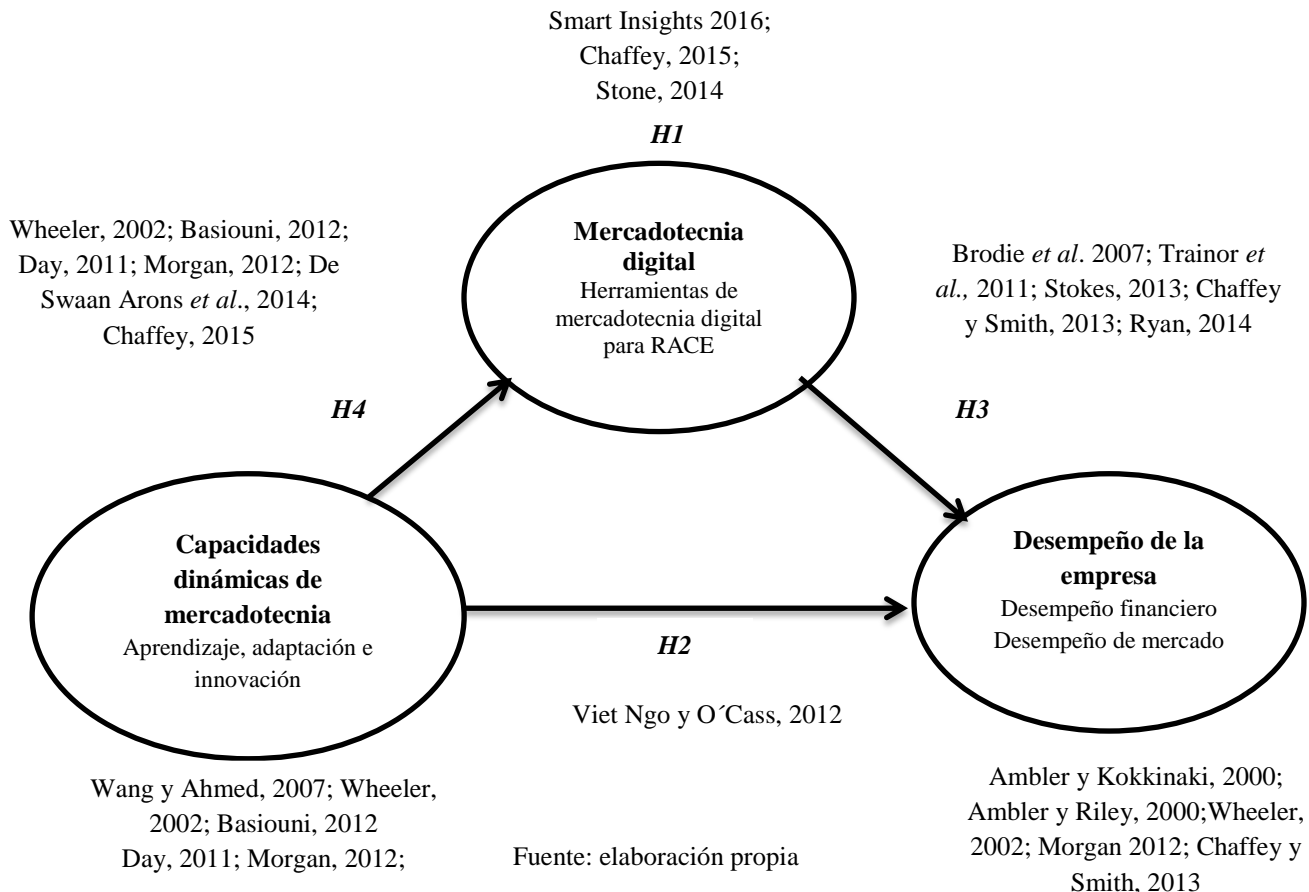
Modelo hipotético y relación entre las variables

A partir del análisis de la teoría y el contexto presentados en los primeros capítulos, se desarrolló el modelo hipotético. En este apartado se explica el modelo y se revisa la relación entre variables con la finalidad de dar congruencia y lógica a la investigación. Asimismo, se explica la variable mediadora y se describen los pasos a seguir para llegar a la demostración del modelo en los siguientes capítulos.

3.1 Modelo hipotético

El modelo hipotético que se presenta considera como variable independiente a las capacidades dinámicas de mercadotecnia con tres dimensiones para evaluarlas: capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación y capacidad de innovación (ver figura 3.1).

Figura 3.1 Modelo hipotético



El desempeño en la empresa es la variable dependiente. Varios autores explican el desempeño como la variable de salida, al ser la consecuencia de ciertas actividades estratégicas (Ambler y Kokkinaki, 2000; Ambler y Riley, 2000; Morgan, 2012). Las dimensiones a estimar son el desempeño financiero y de mercado.

La mercadotecnia digital se estudia como variable mediadora. Se propone analizar esta variable evaluando el uso de herramientas de mercadotecnia digital de acuerdo a la clasificación que realizó la empresa consultora en mercadotecnia digital Smart Insights (2016), la cual agrupa y clasifica las herramientas con el marco de referencia RACE.

Con base en el modelo anterior se definen las siguientes hipótesis de investigación:

H1: El uso de herramientas de mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas actúa como variable mediadora entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de las MIPYMES mexicanas.

H2: Existe una relación positiva entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital.

H3: Existe una relación positiva entre la mercadotecnia digital y el desempeño de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital.

H4: Existe una relación positiva entre la mercadotecnia digital y las capacidades dinámicas de mercadotecnia de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital.

3.2 Relación entre las variables

3.2.1 Las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital

La mercadotecnia digital apoya directamente las capacidades de mercadotecnia que requiere el contexto actual y por ende a una estrategia de negocios dirigida hacia el mejor desempeño de las empresas. De aquí se deriva la hipótesis de que la mercadotecnia digital actúa como variable mediadora entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de la empresa.

3.2.2 La mercadotecnia digital y el desempeño de las empresas

Trainor *et al.* (2011:162) conceptualizan la mercadotecnia digital como “la integración de tecnología complementaria, negocios y recursos humanos que combinados influyen positivamente en el desempeño de la empresa”. Esta definición indica la clara relación entre la mercadotecnia digital y el desempeño. Brodie *et al.* (2007), Stokes (2013), Ryan (2014) y Chaffey y Smith (2013) identifican también esta asociación de manera positiva y como una ventaja competitiva para las empresas

Asimismo, la mercadotecnia digital tiene un fuerte vínculo con el desempeño al utilizar herramientas analíticas de datos que incluyen diversas métricas e indicadores clave de desempeño (KPIs). Algunas de ellas miden el comportamiento del usuario en la red como páginas visitadas, tiempo de visita a cada página, entre otras que se utilizan para el diseño del sitio web, así como algunas métricas de control en mercadotecnia (Chaffey y Smith, 2013).

3.2.3 Las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de las empresas

Las capacidades dinámicas son capacidades de alto orden, generalmente en forma de intangibles, como procesos, habilidades, rutinas y capacidades. Están diseñadas para cambiar los recursos base de la empresa, tanto internos como externos, pero solo aquellos sobre los que tiene control (Zaidi y Othman, 2012). Su principal objetivo no es solo obtener una ventaja competitiva, sino mantenerla ante las condiciones cambiantes del entorno. Los recursos y capacidades de mercadotecnia son altamente significativos para el desempeño de las empresas y su impacto es mayor cuando se complementan unos con otros (Viet Ngo y O’Cass, 2012).

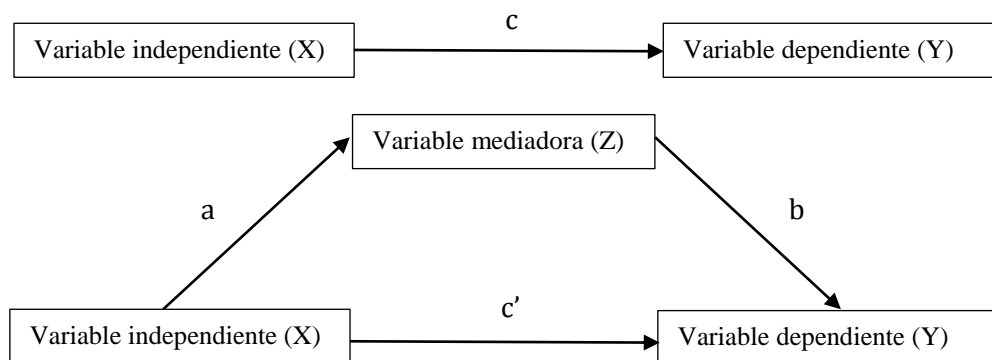
3.3 La variable mediadora

Establecer una asociación entre dos variables no significa que se comprenda esa relación aunque se pueda establecer una asociación causal. De acuerdo con Hayes (2013) para comprender un fenómeno se debe responder no solo si X afecta a Y, sino cómo se da ese efecto y cuándo. Es frecuente que al establecer la relación entre dos variables, exista una tercera variable que interviene entre ellas. Entre los principales modelos en los que

interviene una tercera variable, están los del efecto de mediación y el efecto de moderación (Ato y Vallejo, 2011).

Las variables mediadoras se conceptualizan como el mecanismo a través del cual X influye en Y. Esto es que una variación en X puede causar una variación en una o más variables mediadoras que a su vez causan variación en Y (Hayes, 2013). De acuerdo con Ato y Vallejo (2011), el efecto causal de X sobre Y puede ser mediado por una tercera variable, esto se conoce como mediación simple, cuando hay dos o mas mediadores se conoce como mediación múltiple. La figura 3.2 permite visualizar la relación entre la variable dependiente e independiente, donde el coeficiente c se conoce como el efecto total o efecto no mediado. El coeficiente c' se conoce como efecto directo porque no es mediado por ninguna otra variable en el modelo.

Figura 3.2 La variable mediadora



Fuente: Preacher y Hayes (2008)

La relación causal mediada la forman los coeficientes a y b, así como su producto $a*b$ y se denomina efecto indirecto o efecto mediado, que es igual a la diferencia entre el efecto total c y el efecto directo c' ($c - c'$). Ato y Vallejo (2011) explican que el efecto total se descompone en un efecto directo más un efecto indirecto, cuyas magnitudes dependen del grado en que X afecta a Z y Z afecta a Y controlando X.

$$\text{EFECTO TOTAL} = \text{EFECTO DIRECTO} + \text{EFECTO INDIRECTO}$$

$$c = c' + a * b$$

Existen dos enfoques generales para probar los efectos indirectos con modelos de mediación. El enfoque de regresión, que es más simple, se practica cuando las tres variables son implicadas son observables, y el enfoque de modelos de ecuaciones estructurales, que es más complejo y por lo mismo más recomendable, se utiliza cuando alguna de las variables es no observable o latente (Ato y Vallejo, 2011).

Dentro del enfoque de regresión, McKinnon, Lockwood, Hoffman, West y Sheets (2002) distinguen cuatro métodos para probar un efecto de mediación: 1) el procedimiento de las etapas causales, 2) la prueba de diferencia $c - c'$, 3) la prueba del efecto indirecto $a*b$ y 4) el *bootstrap*⁶.

Para el primer método, Baron y Kenny (1986) proponen cuatro etapas:

- Etapa 1: ¿Es X un predictor significativo de Y? Estima el efecto total, coeficiente c , que debe ser significativo
- Etapa 2: ¿Es X un predictor significativo de Z? Estima el coeficiente a , que debe ser significativo.
- Etapa 3: Controlando el efecto de X, ¿Es Z un predictor significativo de Y? Estima el coeficiente b , que debe ser significativo
- Etapa 4: ¿Es Z un mediador en la relación X ---- Y? Si a y b son significativos, Z podría estar mediando la relación entre X y Y. Se puede determinar el grado de mediación existente conociendo la magnitud del efecto c' . Si $c'=0$ o muy pequeño, puede existir una mediación completa. Si c' es menor a c , se puede tratar de una mediación parcial.

En esta investigación se utilizará el enfoque de regresión analizándolo desde los distintos métodos con ayuda de la función PROCESS. Ésta es una función complementaria para SPSS y SAS (www.processmacro.org) desarrollada por Hayes (2013) y que es ampliamente utilizada para el análisis de mediación, moderación y procesos condicionados.

⁶ Es una técnica que proporciona estimaciones del error estadístico imponiendo escasas restricciones sobre las variables aleatorias analizadas y estableciéndose como un procedimiento de carácter general, independientemente del estadístico considerado (Solanas y Olivera, 1992)

3.4 Método de trabajo

La importancia de analizar la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia, la mercadotecnia digital y el desempeño deriva de que las empresas tienen el reto de aprovechar la tecnología orientada al mercado y a la vez explorar nuevas oportunidades de mercado para obtener la ventaja competitiva sostenida que brinda el conocimiento científico y tecnológico (Miles y Scaringella, 2012).

Esta investigación tiene el objetivo de determinar la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital y su efecto sobre el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales para que éstas puedan aprovechar dicha información para la toma de decisiones estratégicas.

Una metodología mixta permite integrar información y datos tanto cuantitativos como cualitativos en la investigación. Esta integración de métodos agrega valor a la investigación ya que la fortalece al explotar las ventajas en profundidad y precisión que ofrece cada una.

El Gohary (2010), después de realizar una revisión exhaustiva de estudios en mercadotecnia digital, concluye que en esta materia se han llevado a cabo tanto estudios cuantitativos como cualitativos, pero dado que cada enfoque presenta sus limitantes, el estudio de la mercadotecnia digital debe realizarse a través de la triangulación.

De acuerdo con Balcells y Anguera (2013), la triangulación tiene la finalidad consiste en la confrontación de informaciones complementarias sobre el mismo episodio con el propósito de comprenderlo mejor. Esto lo afirman considerando a autores como Creswell y Plano Clark (2007), Morse (1991) y Riba (2007).

Los diseños de triangulación pueden ser de datos, investigadores, teorías o métodos (Balcells y Anguera, 2013). Entre los diseños de triangulación de métodos se encuentra el exploratorio secuencial, el cual inicia con la obtención de datos cualitativos para explorar el fenómeno y después construir una etapa cuantitativa. Los resultados del método cualitativo permiten ayudar a desarrollar o informar al segundo método cuantitativo (Greene y Caracelli, 2003).

La investigación cualitativa explora los puntos de vista de los participantes, los datos se analizan y la información se utiliza para construir la fase cuantitativa: “la fase cualitativa puede utilizarse para construir el instrumento más adecuado a la muestra de

estudio, para identificar el instrumento apropiado para utilizar en la fase cuantitativa o para especificar las variables que deben incluirse en el estudio cuantitativo” (Creswell, 2014: 16). El proceso interpretativo que conlleva la investigación cualitativa contribuye a la búsqueda por conocer la realidad (Mejía y Sandoval, 2002).

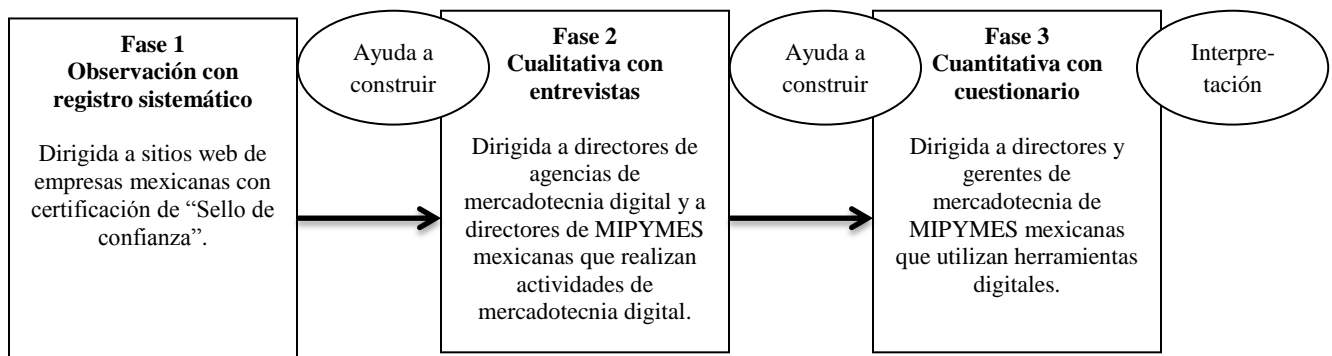
En esta investigación, se utilizó un método mixto exploratorio secuencial que, debido a la falta de información de contexto, inició con una observación directa a los sitios web de empresas mexicanas para conocer su situación de uso de herramientas digitales. Posteriormente se llevó a cabo la fase cualitativa, a través de entrevistas a profundidad, la cual contribuyó al desarrollo del instrumento de investigación cuantitativa, que se realizó en una tercera fase.

El método mixto exploratorio secuencial es un método útil cuando el problema tiene una orientación cualitativa cuyos resultados desean generalizarse (Creswell y Plano, 2011). Es el diseño que mejor se acomoda al estudio de fenómenos inconcretos o intangibles donde las variables son desconocidas (Balcells y Anguera, 2013).

El tamaño y el contexto en el que se desenvuelven las MIPYMES hacen que existan diversos factores subjetivos que deben considerarse en el diseño de la investigación. Por lo tanto se consideró que el realizar una investigación cualitativa previa, permitiría ajustar las variables de investigación y sus dimensiones de una forma más precisa para la realización posterior de la investigación cuantitativa.

Es así que la investigación se realizó bajo el esquema que se explica en la figura 3.3.

Figura 3.3 Desarrollo de la investigación utilizando el método mixto exploratoria secuencial



Fuente: elaboración propia adaptado de Creswell, 2014: 221

Cada una de las fases tiene su diseño, objetivos particulares y preguntas de investigación que se describen en los capítulos cuatro, cinco y siete respectivamente. Los objetivos tanto general como específicos de la investigación se abordan en cada fase de acuerdo a lo indicado en la tabla 3.1. La construcción del cuestionario se realiza al terminar las primeras dos fases de la investigación y es el instrumento de medición que se utiliza en la fase 3, por lo tanto, antes de iniciar esta última fase se debe verificar la calidad métrica del cuestionario.

Tabla 3.1 Fases en que se desarrollan los objetivos de la investigación

Objetivo	Fase
Examinar la situación de uso de las herramientas de mercadotecnia digital de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.	Fase 1
Examinar la situación las capacidades dinámicas de mercadotecnia de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales y su desempeño.	Fase 2
Identificar los indicadores para medir las variables de investigación en las MIPYMES mexicanas.	Fase 2
Construir un cuestionario para medir las variables de investigación con calidad métrica.	Al iniciar fase 3
Examinar la relación entre las variables de estudio.	Fase 3
Valorar el efecto de las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital sobre el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.	Fase 3
Valorar el efecto de la mercadotecnia digital en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.	Fase 3
Explicar la actuación de la práctica de la mercadotecnia digital como variable mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.	Fase 3
Crear un modelo que explique la actuación de la práctica de la mercadotecnia digital como variable mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales para generar propuestas de acciones estratégicas que las impulsen y promuevan el desarrollo económico.	Fase 3

Fuente: elaboración propia

Parte 2

Capítulo 4

Resultados de la observación a sitios web de MIPYMES mexicanas

En este capítulo se describe el diseño de la investigación así como los resultados de la primera fase de la investigación, la observación directa a sitios web de MIPYMES mexicanas con la certificación de Sello de Confianza de la Asociación de Internet en México. A partir de la observación se realizó un registro sistemático de las características a evaluar en el sitio web.

4.1 Observación a los sitios web de empresas mexicanas

La falta de información específica sobre la mercadotecnia digital en las empresas mexicanas, en particular para MIPYMES, motivó a realizar una investigación exploratoria para conocer el tipo de herramientas que están utilizando.

La importancia de las MIPYMES para la economía mexicana, la adopción de las TICs en las empresas, así como el aumento en el número de usuarios con acceso a Internet y el número de consumidores que realizan compras a través de medios electrónicos, demandan el estudio de cómo se está realizando la práctica de la mercadotecnia digital en México. Es por ello que el objetivo de esta fase de la investigación fue profundizar en el conocimiento del contexto de las empresas mexicanas en relación al uso de herramientas de mercadotecnia digital para identificar elementos que apoyen la evaluación de las variables de investigación. En específico, se buscó examinar la situación de uso de las herramientas de mercadotecnia digital de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.

Las preguntas de investigación que se plantearon en esta fase fueron: ¿Qué tipo de empresas en México utilizan las herramientas de mercadotecnia digital? ¿Qué herramientas de mercadotecnia digital están utilizando las empresas mexicanas?

Se observaron aspectos como la ciudad de origen de la empresa, si el sitio web era para ventas en línea o solo informativo, y para el registro sistemático de uso de las herramientas de mercadotecnia digital, se utilizó el listado de los principales recursos de mercadotecnia digital de acuerdo con la agencia Smart Insights (2014).

La tabla 4.1 muestra las variables y sus definiciones conceptual y operacional para esta fase de la investigación.

Tabla 4.1 Variables para la observación de MIPYMES mexicanas con sello de confianza y su definición

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Características de empresas mexicanas que utilizan herramientas digitales	Características de empresas mexicanas con sello de confianza de acuerdo al AMIPCI (2015)	Sello de confianza Ciudad de Origen Cuenta con tienda física Venta o no en línea	Preguntas del anexo 1
Recursos de mercadotecnia digital	Principales recursos que utilizan las empresas para la mercadotecnia digital (Smart Insights, 2014; Chaffey, 2015)	Lista de herramientas de mercadotecnia digital	Preguntas del anexo 1

Fuente: elaboración propia a partir de los autores

4.1.1 Tipo de investigación y diseño de la observación

Esta fase la investigación es de tipo no experimental, transeccional ya que se realizó en marzo y abril de 2015, y descriptiva con alcance exploratorio (Kothari, 2011). Se llevó a cabo con el registro sistemático de las características de la definición operacional de las variables a partir de la observación directa y revisión de los sitios web o páginas digitales de empresas mexicanas con Sello de Confianza.

4.1.2 Población y muestra

La Asociación de Internet en México (antes Asociación Mexicana de Internet AMIPCI) es una asociación civil con más de 300 socios en línea cuya misión es acelerar el desarrollo y la competitividad de México a través de Internet. Continuamente realizan estudios y eventos para difundir las tendencias del uso de Internet en México y la percepción de los usuarios. También colaboran con organizaciones aliadas, autoridades, reguladores, funcionarios, legisladores, miembros de la academia, la industria y la sociedad civil para promover el aprovechamiento y uso responsable y productivo de Internet y las TICs (AMIPCI, 2015)

Entre sus múltiples acciones, ha desarrollado el Sello de Confianza que es un distintivo que otorga a sitios web que pertenecen a empresas, organizaciones, instituciones y personas identificadas y comprometidas con la generación de confianza en el comercio en línea. La asociación audita las actividades digitales de quien solicita el sello para verificar su autenticidad, lo que da una mayor seguridad al usuario, además de que existe evidencia de que un logotipo de un sello de confianza puede influir de manera favorable en las transacciones digitales (López y Martínez, 2011).

Para obtener el sello la empresa requiere pagar una cuota y cubrir ciertos requisitos como poner a disposición de los cliente un aviso de privacidad, publicar los términos y condiciones de uso, líneas de contacto y plataforma de seguridad en caso de realizar transacciones financieras en línea. También se revisan los documentos legales de la empresa.

La Asociación de Internet ofrece una lista de las empresas que han solicitado el sello, por lo que son una fuente conveniente para analizar empresas mexicanas que efectivamente están utilizando herramientas digitales en sus actividades.

A partir de esa lista, en su edición 2015, se llevó a cabo un muestreo no probabilístico (Kothari, 2011) y se seleccionaron 63 empresas de una población de 366 que fueran micro, pequeñas o medianas, lo cual se cotejó en el registro del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI). Se seleccionaron 63 para realizar aproximadamente una observación diaria durante un periodo de dos meses y explorar, desde el punto de vista del usuario del sitio web, sus acciones de mercadotecnia digital.

4.1.3 Guía de observación

A partir de los resultados de una investigación realizada por la Conferencia Anual de Tecnología para la Mercadotecnia y la Publicidad (TFM&A) del Reino Unido a fines de 2014 entre sus participantes, junto con la agencia *Smart Insights* y sus miembros alrededor del mundo, se listaron los principales recursos que utilizan las empresas para la mercadotecnia digital: blogs, mercadotecnia de contenido, correo electrónico, relaciones públicas en línea, publicidad en *display*, mercadotecnia pagada en redes sociales, mercadotecnia por contenido en redes sociales, mercadotecnia pagada en motores de

búsqueda y optimización en motores de búsqueda (SEO), principalmente (Chaffey, 2015). Este listado de recursos fue la base para elaborar la guía de observación que se aplicó a los sitios web de las empresas, que se encuentra en el anexo 1.

4.1.4 Procedimiento de aplicación de la guía de observación

Durante los meses de marzo y abril de 2015, se realizó una observación a cada uno de los 63 sitios web seleccionados. Se hizo un registro sistemático en Excel del giro y la ciudad de origen de la empresa. Posteriormente se verificó el uso de herramientas digitales como blogs, chat, video, buscadores, *apps*, opción de registro, mapa del sitio, entre otras, siguiendo la guía de observación. Se revisó el contenido para conocer si hacían publicaciones como artículos, comentarios, reseñas y recomendaciones. Se verificó la disponibilidad del producto ofertado, así como sus opciones de pago y de envío. Se corrobora el uso en redes sociales y su posicionamiento en motores de búsqueda.

Finalmente se generó una sección de comentarios generales sobre aspectos como la facilidad de uso, la imagen del sitio y la efectividad percibida de las redes sociales.

4.1.5 Análisis de datos

La tabla 4.2 describe el tipo de análisis realizado para cada pregunta de investigación de acuerdo a los objetivos.

Tabla 4.2 Análisis de datos para la observación

Pregunta de investigación	Objetivo	Análisis
¿Qué tipo de empresas en México utilizan las herramientas de mercadotecnia digital?	Conocer las características de las empresas mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital	Se verificó la presencia o ausencia de la información requerida de acuerdo a la guía de observación
¿Qué herramientas de mercadotecnia digital están utilizando las empresas mexicanas?	Identificar las herramientas de mercadotecnia digital que están utilizando las empresas mexicanas y realizar un análisis de los resultados	

Fuente: elaboración propia

4.2 Resultados de la observación

El estudio exploratorio a empresas con Sello de Confianza, mostró varios puntos que deberán profundizarse con una investigación más exhaustiva para comprender la práctica mercadológica de estas empresas. De lo que se observó, la mayoría de las empresas realizaban transacciones comerciales en línea, principalmente de productos electrónicos o relacionados con la tecnología. Poco más de la mitad (53%) eran empresas totalmente virtuales, mientras que el resto tenían también una ubicación física.

El 38% de las empresas observadas fueron de la Ciudad de México y zona metropolitana, 62% del interior de la República de ciudades como Tijuana, Cancún, Monterrey, Durango, entre otras. Esto indica que el uso de las herramientas digitales en las empresas mexicanas no está centralizado.

En relación a los indicadores observados, se clasificaron en herramientas y servicios en línea para mayor claridad en el análisis. En lo referente a herramientas digitales el total de las empresas utilizaba en ese momento redes sociales, lo cual denota la importancia de uso de esta herramienta en el contexto mexicano. La tabla 4.3 muestra que además de las redes sociales, la principales herramientas utilizadas fueron el buscador, registro en línea y correo electrónico. En particular, estas herramientas permiten generar información relevante para realizar actividades de CRM (administración de la relación con el cliente por sus siglas en inglés) ya que las empresas generan o pueden generar una base de datos. Esto es, las empresas mexicanas tienen la posibilidad de desarrollar estrategias de CRM por contar con la información necesaria, aunque a partir de la observación al sitio web se desconoce si efectivamente lo realizan.

El 68% aparecía en las primera página de las búsquedas orgánicas de Google, lo cual indica que hay un área de oportunidad para las empresas en lo que se refiere a estrategias de optimización en motores de búsqueda, ya que el ejercicio era buscar el nombre de la empresa en Google y más de una tercera parte de las empresas no apareció.

En lo que respecta a verificar la disponibilidad del producto, aunque el 62% de las empresas si lo permitía en ese momento, todavía muchas empresas no cuentan con sistemas de planeación de los recursos de la empresa o no están ligados al sitio web de ventas, lo que le puede generar falta de coordinación y desabasto que desemboquen en un mal servicio al cliente.

Tabla 4.3. Resultados de los indicadores observados en los sitios web de empresas mexicanas

Herramientas	% de empresas	Servicios en línea	% de empresas
Incluye alguna aplicación (App)	5%	Muestra lista de clientes	16%
Incluye Blog	37%	Muestra fotos o datos del personal	25%
Ofrece programas de afiliación	37%	Muestra las fechas de publicación de contenido	35%
Aparece en las búsquedas pagadas de Google	46%	Muestra recomendaciones de clientes	43%
Incluye Video	49%	Artículos o reseñas	44%
Incluye chat	52%	Ofrece diversas opciones de envío	44%
Se puede verificar la disponibilidad del producto	62%	Se puede verificar cómo va el envío	44%
Aparece en la primera página de las búsquedas orgánicas de Google	68%	Ofrece otros servicios además del producto o servicio que venden)	48%
Solicita el correo electrónico	78%	Incluye mapa del sitio	51%
Solicita el registro de clientes o usuarios	79%	Incluye preguntas frecuentes	54%
Incluye buscador en el sitio	84%	Incluye políticas de devolución	57%
Utiliza redes sociales	100%	Ofrece garantías	65%
		Realiza promociones en el sitio	76%
		Ofrece diversas opciones de pago	87%

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

De igual forma se observó que la herramienta menos utilizada fueron las *apps* y que las herramientas de blogs y videos son utilizadas por menos de la mitad de las empresas. Solo el 37% de las empresa ofrecía programas de afiliación, los cuales permiten darse a conocer y generar ventas a través de otros sitios, lo que indica que puede ser una estrategia poco conocida o que no ha dado resultados, lo cual deberá verificarse en otra investigación.

El hecho de que solo 46% de las empresas aparecían el las búsquedas pagadas de Google indica que las empresas no están aprovechando las herramientas de publicidad pagada en motores de búsqueda.

En cuanto a los servicios en línea, casi todos los indicadores muestran resultados menores al 50%, lo que refleja que las empresas tienen la posibilidad de utilizar más recursos para el servicio al cliente desde sus sitios web. Por otro lado, a pesar de contar con una certificación de confianza, solo el 57% ofrecía políticas de devolución y 65% garantías, lo que refleja la posibilidad de que el cliente no se sienta seguro al realizar su compra.

Una observación más es que el 87% de las empresas permite pagar con diversas opciones, y aunque es un porcentaje alto, lo ideal para la venta en línea en México es que se ofrezcan diversas opciones.

4.2.1 Análisis y discusión de resultados

Los datos indican que existe un gran interés por parte de las empresas mexicanas en utilizar las redes sociales. Esto coincide con estudios que reportan a México como uno de los países que más utilizan redes sociales a nivel mundial (Comscore, 2014). Sin embargo, diversas herramientas y recursos de servicio al cliente en línea están subutilizados.

Los sitios web analizados son fáciles de usar y muestran una imagen atractiva; al ser empresas que poseen la certificación de un sello digital a una autoridad de Internet en México, muestran el interés por dar un buen servicio al cliente, sin embargo se desconoce si lo logran. El no conocer la disponibilidad de los productos en todos los casos o verificar el envío de manera digital en su mayoría, así como los resultados en políticas de devolución y garantías reflejan que hay áreas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente con el fin de aumentar la confianza en el consumo en línea.

El posicionamiento web u optimización en motores de búsqueda, que es una estrategia de mercadotecnia digital que consiste en hacer que los sitios web se localicen con mayor facilidad, es claramente subutilizada. Dado que es una de las herramientas primordiales en la mercadotecnia digital, se refleja que las empresas requieren de mayor trabajo estratégico para posicionar las páginas.

De igual forma, en lo que concierne a la mercadotecnia de motores de búsqueda pagada, solo el 32% aparecía en los anuncios pagados del buscador al hacer el ejercicio de buscar el sitio web en Google. Aunque este resultado no puede tomarse de forma absoluta puesto que no pudo verificarse si las empresas pagan anuncios en otros sitios, el resultado sugiere que hay una oportunidad para estas empresas de invertir más en la publicidad digital.

Estos resultados no permiten observar si hay una estrategia detrás de las herramientas de mercadotecnia digital y aunque dejan entrever que no se realiza un análisis estratégico como lo plantean Meckel *et al.* (2004), lo cual deberá verificarse.

4.2.2 Conclusiones de la observación

A través de la observación directa a los sitios web de las empresas con Sello de Confianza, se pudo verificar que éstas muestran interés en utilizar herramientas digitales pero se desconoce si las acciones se realizan de manera estratégica, por ejemplo, con un plan a largo plazo y con un conocimiento y análisis del consumidor en línea.

El total de las empresas utiliza las redes sociales pero se observó un bajo mantenimiento en su comunicación con clientes y usuarios a través de este medio. Las empresas analizadas utilizan las herramientas digitales sin aprovechar las ventajas del dinamismo e interactividad que posibilitan, como es el caso de la mercadotecnia de motores de búsqueda.

Los recursos de servicio al cliente están subutilizados, y son acciones que pueden contribuir a generar una mayor confianza al consumidor en línea. Surge el interés de corroborar directamente con las empresas si los recursos digitales que utilizan logran el objetivo de dar un buen servicio al cliente o si se hacen visibles en el sitio solamente para dar una buena imagen de la empresa.

El cuestionamiento se da también por la naturaleza exploratoria de la investigación, al ser una observación externa, no se puede identificar si existe una integración interna de las actividades de la organización como lo son comunicación, venta, pagos o bases de datos, lo que influiría en el servicio que presta la empresa y en sus posibilidades estratégicas. Los resultados de los indicadores para verificar el envío del producto o la disponibilidad del mismo por ejemplo, indican que no es así, sin embargo esto también debería examinarse.

Así pues, tener una visión interna de las empresas en relación a la mercadotecnia digital contribuiría a comprender mejor su comportamiento. De esta forma se podrían identificar las áreas de oportunidad de las MIPYMES mexicanas así como proponer de manera específica cómo pueden participar de los beneficios que les puede aportar la mercadotecnia digital en su desempeño.

4.3 Aportaciones para la fase de entrevistas

De la observación realizada surge la necesidad de conocer más a fondo el comportamiento de las empresas. Los resultados permiten formular preguntas para una

investigación a profundidad que responda las dudas sobre el planteamiento estratégico del uso de las herramientas digitales para la mercadotecnia, el conocimiento de las mismas, los resultados obtenidos y los factores de contexto que influyen en el éxito o fracaso de la mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas.

Capítulo 5

Resultados de las entrevistas a agencias de mercadotecnia digital y MIPYMES que utilizan herramientas digitales

Dado que diversas empresas recurren a agencias de mercadotecnia digital por su falta de conocimiento en la materia, las agencias de mercadotecnia digital son una fuente de información valiosa. En este apartado se describen los resultados de las entrevistas realizadas tanto a agencias de mercadotecnia como a MIPYMES que utilizan herramientas digitales. A partir del análisis de dichos resultados, se explican sus aportaciones para el desarrollo del cuestionario para la investigación cuantitativa.

5.1 Entrevistas a profundidad

A partir del marco teórico, se estructuraron las variables de investigación, sus dimensiones y su definición conceptual. Sin embargo, la investigación cualitativa a través de entrevistas dirigidas a expertos en mercadotecnia digital en MIPYMES (agencias de mercadotecnia) y directores de MIPYMES usuarias de herramientas digitales, permitió ahondar en el conocimiento de los factores e indicadores necesarios para medir las variables. El objetivo de esta fase fue examinar la situación las capacidades dinámicas de mercadotecnia de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales y su desempeño para la identificación de los indicadores que permitan medir las variables de investigación en las MIPYMES mexicanas.

La observación previa no permitió conocer la estrategia de mercadotecnia digital y los resultados en el desempeño de las MIPYMES que usan herramientas de digitales. Es así que las preguntas de esta etapa de la investigación se plantearon para conocer los aspectos de administración estratégica relacionados a las capacidades dinámicas de mercadotecnia, el desempeño de las empresas y su contexto. Éstas fueron: ¿Qué capacidades dinámicas de mercadotecnia (de aprendizaje, adaptación e innovación) tienen las MIPYMES? ¿Cómo las desarrollan? ¿Qué herramientas de mercadotecnia digital utilizan? ¿Cómo es el contexto para las MIPYMES mexicanas en el uso de la mercadotecnia digital? ¿Cómo ha sido el desempeño de la empresa a partir del uso de

herramientas de mercadotecnia digital? Las definiciones conceptuales y operacionales de las capacidades dinámicas de mercadotecnia se construyeron con base en la tabla 1.2 del primer capítulo (ver tabla 5.1).

Tabla 5.1 Variables para las entrevistas a agencias de mercadotecnia digital y MIPYMES

Variable	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Indicadores
Capacidades dinámicas de mercadotecnia	Capacidad de aprendizaje	Habilidad de reconocer el valor de información externa e interna, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, transformándola en conocimiento (Wang y Ahmed, 2007), de manera vigilante (Day, 2011) y continua (Morgan, 2012), para tener un enfoque realista de la empresa y su entorno (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) que permita predecir cambios en el mercado (Morgan, 2012) a través de una conexión entre colaboradores (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) y una comunicación integral con el consumidor (Chaffey, 2015).	Medios para conocer nuevas tecnologías que pueden usar en mercadotecnia. Análisis para definir un proyecto de mercadotecnia digital. Análisis para detectar oportunidades de negocio usando herramientas de mercadotecnia digital.	Preguntas del anexo 2
	Capacidad de adaptación	Habilidad de identificar y capitalizar las oportunidades de mercado (Wheeler, 2002) con base en la información aprendida y el balance entre la estrategias de exploración y aprovechamiento (Wang y Ahmed, 2007) y la experimentación continua (Day, 2011) de tal forma que se puedan retener, eliminar y adquirir recursos acordes con el entorno (Morgan, 2012) a través de una estructura organizacional ágil y flexible que pueda escalar (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) y del compromiso de la gerencia (Chaffey, 2015).	Actividades para asegurar el éxito en un proyecto de mercadotecnia digital. Determinación de objetivos, estrategias y herramientas a utilizar.	Preguntas del anexo 2
	Capacidad de innovación	Habilidad de la empresa de desarrollar nuevos productos y mercados mediante la alineación de una orientación innovadora estratégica con comportamientos y procedimientos innovadores (Wang y Ahmed, 2007) y mercadotecnia abierta (Day, 2011) de tal forma que se puedan retener, eliminar, adquirir y mejorar las capacidades acordes con el entorno (Morgan, 2012) logrando una experiencia integral del consumidor (Chaffey, 2015).	Desarrollo de la innovación. Fomento de la innovación a partir del uso de herramientas digitales.	Preguntas del anexo 2
Desempeño	Desempeño financiero y de mercado	Aumento o disminución en sus ventas, número de clientes y número de clientes recurrentes a partir de las estrategias de mercadotecnia digital; la satisfacción de los clientes con sus productos, servicios y procesos desde el punto de vista de la empresa; y mejora en la comunicación con el consumidor y el tiempo de respuesta (Ambler y Riley, 2000; Wheeler, 2002; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013).	Registro y análisis de resultados al utilizar estrategias de mercadotecnia digital. Evaluación de resultados financieros y de comportamiento del mercado. Satisfacción del cliente.	Preguntas del anexo 2
Contexto	Comportamiento MIPYMES mexicanas	Entorno en el que se desenvuelven las MIPYMES mexicanas al utilizar la mercadotecnia digital	Comentarios generales de contexto	Análisis de comentarios relacionados con el contexto

Fuente: elaboración propia a partir de los autores

El análisis teórico del primer capítulo también ayudó a definir la variable de desempeño e identificar sus dimensiones. En cuanto a la mercadotecnia digital, dado que en la investigación cuantitativa se incluyen reactivos sobre el uso específico de herramientas digitales por parte de las empresas, no se incluyó en este estudio.

Las entrevistas se centraron en conocer el desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación a partir de la mercadotecnia digital por parte de las MIPYMES mexicanas desde el punto de vista tanto de las empresas como de las agencias de mercadotecnia. De manera particular esta fase tuvo el objetivo de profundizar en el conocimiento sobre el contexto en el que se desenvuelven las MIPYMES mexicanas en la ejecución de la mercadotecnia digital y su desempeño.

5.1.1 Tipo de investigación y diseño de las entrevistas

Esta fase, la investigación es de tipo no experimental y transeccional. Es una fase cualitativa que consiste en un estudio de casos múltiple dirigido a agencias de mercadotecnia digital y MIPYMES, seleccionadas porque “son particularmente apropiadas para iluminar y extender las relaciones y lógica entre constructos” (Eisenhardt & Graebner, 2007: 27). Es una investigación descriptiva, de campo, cualitativa y aplicada. Se utilizó la técnica de entrevista a profundidad (Kothari, 2011).

Las entrevistas fueron grabadas y se transcribieron para su posterior análisis utilizando el software ATLAS.TI.

5.1.2 Población y muestra

Las entrevistas se dirigieron a dos tipos de sujetos: (1) agencias de mercadotecnia digital que tienen como clientes a MIPYMES en México, las cuales se consideraron fuente valiosa de información, al estar directamente relacionadas con este tipo de empresas de diversos sectores y conocer su comportamiento y resultados con la implementación de proyectos de mercadotecnia digital; y (2) MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.

Las agencias se seleccionaron a juicio del investigador, tomando en cuenta su disponibilidad y accesibilidad, además del cumplimiento de los requisitos básicos:

agencias o expertos en mercadotecnia digital con clientes en su mayoría MIPYMES de diferentes locaciones de la República Mexicana⁷.

Se entrevistaron a cinco directores de agencias en la República Mexicana. Una en el norte del país (Chihuahua), la segunda en el sureste (Mérida); ambas listadas dentro de las 100 mejores agencias de mercadotecnia en México (Merca2.0, 2015 y 2016). En el centro de la República se entrevistó a un franquiciatario de una agencia internacional de mercadotecnia digital y a dos agencias, los tres con clientes principalmente en la Ciudad de México y el Estado de México.

La muestra de MIPYMES se seleccionó por conveniencia, cuidando que cumpliera las características de tamaño y realización de actividades digitales sin importar su giro. Los entrevistados fueron altos directivos encargados de las actividades mercadológicas de la empresa.

En total se realizaron cuatro entrevistas a directores de MIPYMES de diversos sectores. Una de la industria de hospitales que fabrica y comercializa sus productos en el Estado de México, otra de servicios de transporte aéreo en la ciudad de Toluca con clientes de toda la república, una más de servicio de renta de maquinaria para construcción con servicio en el Valle de Toluca y la última de servicios de impresión en la Ciudad de México con clientes en todo el país.

El número de entrevistas realizadas se delimitó a obtener información consistente, suficiente y que cumpliera los objetivos de la investigación, lo cual se logró con esta muestra. Apelando al “principio de saturación teórica” de Glaser y Strauss (1967), se consideró que la cantidad de entrevistas realizadas mostraron resultados suficientes en el momento en que las respuestas comenzaron a ser similares.

5.1.3 Guía de la entrevista

Siguiendo la guía de Fischer, Castilhos y Fonseca (2014) para la entrevista cualitativa en mercadotecnia, se determinaron los pasos a seguir. Primero se definieron las variables de estudio y su definición, luego se procedió a elaborar las preguntas de investigación con base en el análisis teórico y la investigación exploratoria. Las preguntas

⁷ En 2016 la revista Merca 2.0 publicó el ranking nacional de las agencias de mercadotecnia digital calificando a 114 de 284 agencias que participaron de toda la República.

se hicieron en un formato de entrevista semi-estructurada, fueron abiertas y se enfocaron en los elementos que permitieron explorar las variables de estudio, así como aspectos del contexto de las MIPYMES mexicanas y su desempeño a partir de la implementación de estrategias de mercadotecnia digital.

Con base en las definiciones conceptuales de cada una de las variables de investigación y el objetivo de la investigación, se elaboró la guía de preguntas para cada uno de los sujetos (ver anexo 2). Este cuestionario fue revisado por dos expertos en el área mercadológica y en investigación cualitativa, así como un experto en mercadotecnia digital. Dado que “la entrevista cualitativa es más circular que lineal” (Fischer, Castilhos y Fonseca, 2014), se realizaron algunos ajustes a las preguntas y en uno de los casos hubo más sesiones para obtener mayor información.

5.1.4 Procedimiento del desarrollo de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron en distintos momentos durante 2015 a las agencias y principios de 2016 a las MIPYMES. El formato fue de manera presencial. Las respuestas de los entrevistados se grabaron y se transcribieron, posteriormente se clasificaron y analizaron utilizando el software ATLAS.TI. A partir de este análisis se identificaron las coincidencias para las variables de estudio y se realizó la discusión de resultados.

5.1.5 Análisis de datos

La tabla 5.2 describe el tipo de análisis realizado de acuerdo a los objetivos.

Tabla 5.2 Análisis de datos para las entrevistas

Pregunta de investigación	Objetivo	Análisis
¿Qué capacidades dinámicas de mercadotecnia (de aprendizaje, adaptación e innovación) tienen las MIPYMES)?	Conocer las capacidades dinámicas de mercadotecnia de las MIPYMES	Creación de categorías.
¿Cómo las desarrollan?	Identificar si utilizan herramientas digitales para su desarrollo	Interpretación de datos.
¿Cómo describen el contexto para las MIPYMES mexicanas en el uso de la mercadotecnia digital?	Comprender el comportamiento de las MIPYMES mexicanas en relación a la mercadotecnia digital en su contexto.	Desarrollo de patrones.
¿Cómo ha sido el desempeño de la empresa a partir de la mercadotecnia digital?	Conocer el desempeño de las MIPYMES a partir del uso de herramientas de mercadotecnia digital	Generación de explicaciones.
¿Qué indicadores pueden contribuir a medir las distintas dimensiones de las variables de investigación a partir de los resultados cualitativos?	Identificar indicadores que puedan contribuir a medir las distintas dimensiones de las variables de investigación.	

Fuente: elaboración propia

5.2 Resultados de las entrevistas a agencias de mercadotecnia

Con la finalidad de dar orden a las respuestas, éstas se categorizaron en *comportamiento de las MIPYMES* para identificar elementos generales de comportamiento propios de este tipo de empresa en relación a la mercadotecnia digital. Aquí se identificaron algunas creencias, formas de contacto y contratación de las agencias, así como otros aspectos que influyen en el comportamiento de las empresas como la edad del empresario y el contexto de México.

Las categorías *capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación* se basaron en la definición conceptual que se desarrolló de cada una de ellas como capacidades dinámicas de mercadotecnia.

Finalmente las respuestas relacionadas con los resultados de la implementación de estrategias de mercadotecnia digital y uso de herramientas digitales se categorizaron como *desempeño*, tratando de comprender cómo evalúan el logro de objetivos y los resultados financieros y de mercado.

Dentro de las preguntas filtro los directores de las agencias respondieron que la mayoría de sus clientes eran micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), y se les solicitó hacer referencia a este tipo de empresas.

Comportamiento MIPYMES

Los entrevistados indicaron que las empresas más grandes tienen un mayor respaldo en recursos que las más pequeñas. Las MIPYMES no están bien informadas, no saben qué es mercadotecnia digital, la confunden con tener presencia en redes sociales. En ocasiones ellas mismas tratan de utilizar las herramientas o capacitan a algún empleado, hasta que se dan cuenta de que requieren de alguien más especializado.

Cuando contratan a un experto externo, en ocasiones éste debe capacitar a la empresa y explicarles muy claramente las acciones que se pueden llevar a cabo y los beneficios que pueden obtener. De acuerdo con los entrevistados, sin importar el giro, todas las empresas se pueden beneficiar de las herramientas digitales. Como parte del paquete o del proceso de consultoría que las agencias ofrecen, las MIPYMES van generando un conocimiento de mercado que inicialmente es limitado.

Con respecto al esquema de pago, generalmente las MIPYMES pagan una cantidad al mes por tener derecho a todos los servicios de la agencia. En otros casos la agencia cobra un porcentaje de las ventas que se realizan en línea. Este último modelo es atractivo ya que las empresas no realizan una inversión económica, “no tienen nada que perder”, ya que la agencia se encarga de dichas ventas. Por otro lado, las agencias coincidieron en que las acciones temporales implican altos costos de arranque, por lo que recomiendan llevar una relación de largo plazo.

Entre más grande o burocrática es la empresa, es más probable que se presente una rivalidad tecnológica, en cuyo caso es más difícil pactar pagos por comisión, como el porcentaje de ventas; lo mismo puede ocurrir si la organización ya cuenta con un departamento de sistemas. Esto coincide con Resnick y Cheng (2011) quienes indican que las MIPYMES no se comportan igual que las empresas grandes experimentando dificultades en lo que respecta a los recursos, la estructura de la organización y el estilo gerencial adoptado. Uno de los entrevistados mencionó que a futuro habrá que tener en cuenta el tipo de contratación *on demand*, bajo la cual el servicio de la agencia se contrata por ciertos períodos de tiempo.

Los dueños de empresas muy pequeñas se involucran mucho en las actividades de mercadotecnia digital. Los empresarios de mayor edad no creen mucho en las nuevas tecnologías, pero los más jóvenes sí y son quienes las requieren. Entre más joven es el emprendedor, más consciente es de sus responsabilidades para que funcionen las estrategias. Sin embargo, sin importar la edad, los empresarios esperan mucho de las agencias, que analicen la información que obtienen y que hagan diagnósticos. Esperan que la agencia que contratan sea una solución y un respaldo para todo lo que requieran de tecnologías de la información, e inclusive de diseño.

Las agencias observan en México una situación económica difícil y un problema de cultura empresarial en la contratación. Para la MIPYME el servicio de una agencia de mercadotecnia digital es considerado caro y no hay una cultura de inversión. Las empresas generalmente comparan precios y seleccionan a quien ofrezca el menor costo sin considerar la relación costo-beneficio. Esto ocurre más con las MIPYMES del norte y sureste de México, que del centro.

De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, hay interés por parte de las MIPYMES en conocer las herramientas, pero la falta de dinero las detiene y el poco conocimiento se impone en la objetividad de las decisiones estratégicas, lo cual es una problemática natural en este tipo de empresas (Resnick y Cheng, 2011). Aún así, estas empresas se ven apoyadas por las agencias.

Capacidad de aprendizaje

Los dueños de las MIPYMES generalmente no se actualizan y cuando lo hacen recurren a un agente externo de confianza, ya sea la misma agencia o alguien que conozcan y consideren experto en tecnologías de la información. Algunos se actualizan leyendo noticias no especializadas, blogs o bien asisten a un curso o diplomado. mayoría de los entrevistados coincide en que sus clientes consideran que la mercadotecnia digital consiste solamente en redes sociales.

La comunicación de “boca en boca” cumple la función de medio para el conocimiento: los empresarios escuchan y tratan de replicar lo que hacen sus colegas y clientes. Principalmente reaccionan por lo que las otras empresas están haciendo. De igual forma, los empleados como usuarios de la tecnología, transmiten su propia experiencia a la empresa en que laboran.

Usualmente las MIPYMES no tienen claro su modelo de negocio, no recopilan información del cliente, no lo entienden, no conocen su mercado ni a la competencia, por lo tanto no hacen algún análisis de ellos. Tienen algún conocimiento de su cliente y, por la experiencia que tienen, infieren sobre lo que les funciona, pero les faltan bases técnicas. Novaes y Braz de Araujo (2012) y Quiñones *et al.* (2015) concuerdan en que las pequeñas y medianas empresas no han adoptado las herramientas digitales tan rápidamente.

Pero quienes utilizan la mercadotecnia digital, gradualmente aprenden más sobre ella. En un principio las agencias cumplen la función de capacitar al empresario en mercadotecnia digital y hacerle descubrir su potencial; los entrevistados resaltaron la importancia de hacer esta capacitación en el análisis de métricas para identificar el retorno a la inversión.

Estos resultados indican que la capacidad de aprendizaje se ve incrementada a partir de la incorporación de la mercadotecnia digital. Es decir, inicialmente el conocimiento es limitado, no solo de las herramientas digitales, sino de la misma empresa, y una vez iniciado el uso de herramientas digitales, las empresas se interesan por conocer más y utilizarlas. De esta forma, las agencias contribuyen a lograr el aprendizaje continuo, vigilante y realista que mencionan Morgan (2012), Day (2011) y De Swaan Arons *et al.* (2014) .

Una de las grandes virtudes de la mercadotecnia digital, es que permite medir todos los resultados, lo que influye notablemente en el conocimiento que adquieren los empresarios. Y aunque en ocasiones requiere la labor de explicar el lenguaje de las métricas a los gerentes, una vez que lo comprenden, ellos mismos lo solicitan. Es claro que estos resultados medibles sobre las actividades de mercadotecnia digital aumentan el aprendizaje tanto interno (de la empresa) como externo (del mercado) contribuyendo así a mejorar la capacidad de aprendizaje.

Capacidad de adaptación

Identificar una oportunidad es “cruzar los resultados anteriores con los nuevos e ir cambiando cosas”. En la detección de oportunidades y amenazas, las MIPYMES son adaptables y actúan en buena medida por intuición y sensibilidad hacia lo que sucede. Deben adaptarse a lo que el mercado está utilizando, aunque usualmente no responden rápidamente, como lo manifiesta un entrevistado: “el grado de adopción de las nuevas tecnologías debe ser como el mercado lo está utilizando, no como la empresa lo quiere utilizar”.

Generalmente las MIPYMES son empresas familiares y delegan las acciones de mercadotecnia digital, aunque hay dos casos especiales. Uno es cuando quien dirige es una persona mayor, quién no es muy fácil que cambie, y si contrata a una agencia de mercadotecnia digital, delega sus acciones por completo en ella: “tu hazte cargo de todo”. En un segundo caso, los empresarios que constituyen la segunda o tercera generación en la familia, son más jóvenes, y ellos mismos quieren desarrollar las actividades de mercadotecnia digital porque creen conocer las tecnologías de la información, con lo

cual, pueden afectar negativamente la operación de la organización; pero si contratan a un externo, se convierten en facilitadores y trabajan mejor en conjunto.

Dependiendo de la actividad o tipo de negocio, del impacto o alcance que tengan y del presupuesto, las MIPYMEs pueden dejar todo en manos de la agencia o trabajar con en coordinación con ellos a través de uno o dos empleados. Las empresas grandes tienen la capacidad y todo el respaldo de las tecnologías de la información para desplegar la mercadotecnia digital exclusivamente de forma interna.

Cuando trabajan en conjunto, las MIPYMEs y la agencia, se genera exposición para la MIPYME y ayuda para conseguir prospectos de clientes, pero es la ella quien realiza la venta. La agencia se convierte en un supervisor y “asesor en transformación digital” y trabajan de acuerdo al objetivo de la empresa, pero el gerente y los encargados de sistemas deben estar involucrados. Es un trabajo colaborativo.

Sin embargo, los entrevistados mencionaron que las MIPYMEs cuentan con pocas habilidades de tecnologías de información, lo cual coincide con otros estudios (Novaes y Braz de Araujo, 2012; Quiñones *et al.*, 2015) y muchas veces los gerentes o empleados no le dan importancia a utilizar o aprender estas tecnologías, dado que tienen otras actividades que hacer. Llegan a creer que por poner una tienda en línea ya van a vender, inclusive tienen una página web, pero no la actualizan. Las agencias enfatizaron que el uso de las herramientas digitales no asegura el éxito; para lograrlo, la empresa debe estar organizada y actualizarse continuamente. Así pues, como lo resalta Chaffey (2015), se requiere un enfoque estratégico que no dan las herramientas por sí solas. Eid y El-Gohary (2013) coinciden en que las herramientas para la mercadotecnia digital no garantizan el éxito en mercadotecnia, tanto en desempeño y como en efectividad, sino que se obtiene por la planeación estratégica y las habilidades para su uso.

Es muy común que las MIPYMEs contraten a jóvenes programadores o diseñadores que conocen poco de mercadotecnia, ya que requiere de menor inversión económica que contratar a una agencia. Consideran que alto el costo de dicha contratación es alto porque en realidad no saben estimar sus beneficios. De acuerdo con uno de los entrevistados las empresas deben preguntarse “¿Qué tanto soy del montón y me sirve la misma estrategia que a todos los demás? o ¿qué tanto debo adaptar las estrategias a mis necesidades?”

Aun así, los entrevistados coincidieron en que a través de la mercadotecnia digital, las empresas van evolucionando en el uso de la tecnología para sus actividades mercadológicas. Con la información que se recaba, en ocasiones se escriben manuales, se describen procesos o se realiza una base de datos de preguntas frecuentes. Además, una vez que las empresas inician con el uso de las herramientas digitales, incrementan su uso. Generalmente incorporan algo sencillo y después invierten más. Inclusive si a la mitad del proyecto hay buenos resultados, aumentan el presupuesto.

Al analizar estos resultados se infiere que la falta de orden y de información por parte de las MIPYMES hace que funcionen más por intuición que por conocimiento técnico. Sin embargo, una vez apoyadas por las agencias, logran mejorar este orden para tomar decisiones estratégicas. Esto indica que la labor de las agencias contribuye al desarrollo de la capacidad de adaptación.

Para Wang y Ahmed (2007) la capacidad adaptativa, que se relaciona con la capacidad de adaptación, busca identificar y capitalizar oportunidades de mercado al adaptarlas a la empresa. Los resultados en esta variable indican que las agencias juegan un papel importante en capitalizar las oportunidades que brinda el uso estratégico de la mercadotecnia digital. Sin embargo, una vez que las empresas se encuentran más confiadas en su uso, se deduce que la empresa puede lograr por sí sola la capacidad de adaptación, al ser flexible y ágil en incorporar nuevas y mejores herramientas.

Capacidad de innovación

Una de las principales ventajas de la mercadotecnia digital es que permite experimentar con las herramientas, realizar pruebas piloto, validar el mercado objetivo y validar productos y servicios sin siquiera tenerlos. Herramientas como las pruebas A/B⁸ permiten probar opciones, medir resultados y analizarlos para seleccionar la mejor opción, considerando que cuanto mayor es el plazo de las pruebas, los resultados son más efectivos (AMIPCI, 2017).

Usualmente las MIPYMES tienen ideas básicas de lo que pueden hacer con las herramientas digitales; sin embargo, una vez que contactan a un externo, como las

⁸Las pruebas A/B consisten en poner dos versiones de una página de una campaña, cada una se aplica a la mitad de los usuarios que entran y después de un periodo de tiempo determinado se evalúan los resultados (AMIPCI, 2015).

agencias, descubren las posibilidades de lo que pueden lograr en mercadotecnia digital. Los entrevistados manifestaron que la empresa debería dedicarse a innovar en lo que es experto en su negocio y delegar la actividad de mercadotecnia a la agencia. Ésta última influye en la innovación a partir de la evaluación de la información que generan las herramientas digitales, en su mayoría conocidos como métricas, para que exploren con nuevos productos, servicios y procesos. Sin embargo, son pocas las MIPYMES que innovan, la mayoría se enfoca en incrementar sus ventas; para ellas siempre es más importante el día a día.

Se puede inferir que la mercadotecnia digital contribuye a la capacidad de innovación con herramientas para la experimentación continua en el mercado como lo refiere Day (2011). Asimismo también puede contribuir a la optimización de las capacidades (Morgan 2012, De Swaan Arons *et al.* 2014) y mejora en el desempeño (Chaffey, 2015) que brinda el análisis de métricas y la toma de decisiones basadas en ello.

Las agencias concuerdan en que las empresas tienen que estar en los medios digitales, pero también tienen que decidir cómo van a participar. Los empresarios aún no se dan cuenta de cómo las herramientas digitales pueden ayudarles a innovar, a darse a conocer o a iniciar un negocio de formas muy sencillas. Esto indica que aunque para las agencias la mercadotecnia digital puede influir en la capacidad de innovación de las empresas, éstas no la han desarrollado porque no conocen su potencial. Los entrevistados coincidieron en que no debería haber una nueva MIPYME que se diseñe sin haber pensado en una estrategia digital, ya que ésta influye en los productos y servicios, así como en los procesos, pero la realidad en México es otra.

Por otro lado, al hablar de trabajo colaborativo se argumenta el hecho de que puede darse una sinergia para el logro de la innovación.

Desempeño

“En mercadotecnia digital, todo se puede medir”, lo menciona un entrevistado. A partir de las métricas se pueden reportar los resultados de lo que está funcionando y lo que no está funcionando, pero además se puede inferir a dónde va el mercado. Para esto, los resultados deben cruzarse unos con otros y en diferentes momentos en el tiempo. Sin embargo, en muchas ocasiones los gerentes no comprenden estos resultados, mismos que

brindan información estratégica. A la empresa solo le interesa conocer sus ventas, clientes potenciales, costos y el retorno a la inversión (ROI).

Conforme la empresa se involucra más en la mercadotecnia digital, mejor comprenden que los resultados son mucho más que el número de *likes* en las redes sociales. Al capacitar a la empresa en métricas, logran comprender que es mucho más importante la calidad que la cantidad, que es preferible tener pocos prospectos de clientes pero efectivos. Además se dan cuenta de que cuando el trabajo es colaborativo, se obtienen mejores resultados. Se deduce entonces que la capacidad de aprendizaje y de adaptación puede influir en el desempeño.

Ahora bien, aunque hay resultados que se pueden ver en un día o en una semana, es importante crear un compromiso de largo plazo. Desde la etapa de planeación deben seleccionarse con cuidado las variables a medir, para que en función de ellas se pueda generar el retorno a la inversión. Aun así hay actividades de mercadotecnia, como por ejemplo las redes sociales, que son complejas de medir y monetizar (Uribe-Saavedra, 2013).

Para las agencias, esta visión de trabajo a largo plazo puede implicar un mayor retorno a la inversión. Dado que la agencia no solo es un soporte para las MIPYMES, sino un asesor en “transformación digital”, puede incrementar el potencial de las empresas. Los entrevistados coincidieron en que si las acciones de mercadotecnia digital se hacen estratégicamente, es posible tener buenos resultados con poca inversión. Los resultados dependen de la ejecución, presupuesto, calidad de la información, publicidad, temporalidad, estrategias de promoción y del compromiso. Uno de los agentes expresó: “para que funcione, debes tener estándares de calidad mundial; si te metes, es para tener éxito, debes ser de los mejores, debes pensar en grande”.

La tabla 5.3 muestra un resumen de los resultados de esta fase de la investigación. De manera general se puede decir que de acuerdo a las agencias, las MIPYMES se apoyan mucho en ellos para el desarrollo de capacidades dinámicas de mercadotecnia a partir de la mercadotecnia digital. Se contempló la resistencia al cambio a pesar de que los resultados los consideraron casi siempre favorables.

Tabla 5.3 Resumen de resultados de las entrevistas a agencias de mercadotecnia digital

Capacidad de aprendizaje	El conocimiento interno de la empresa es pobre. Hay falta de conocimiento del mercado. El “boca en boca” es medio de información sobre los clientes, el mercado y la competencia. El conocimiento se da por intuición con pocas bases técnicas. Hay un soporte en la agencia para obtener actualización.
Capacidad de adaptación	Se requiere compromiso de la gerencia. Son flexibles pero lentas. Generaciones mayores delegan todo lo relacionado a mercadotecnia digital. Las generaciones más jóvenes se involucran. Se requiere personal interno que se comprometa. El trabajo colaborativo logra los mejores resultados. La agencia contribuye al desarrollo de un plan estratégico.
Capacidad de innovación	Al ver resultados, continúan con la mercadotecnia digital. Desconocen las facilidades de experimentar con herramientas de mercadotecnia digital. Hay poca innovación. La prioridad es la supervivencia. La agencia influye en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mercados y procesos.
Desempeño	Casi todos resultados se pueden medir. Generalmente los resultados no son comprensibles para los gerentes. Se requiere un compromiso de largo plazo. Las empresas que utilizan la mercadotecnia digital se quedan con la agencia e invierten más. Hay un factor de costo: si hacen una implementación estratégica, no solo de uso de herramientas digitales, obtienen mejores resultados.

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recopilados.

5.2.1 Análisis y discusión de resultados

Los resultados anteriores dejan ver que las MIPYMES mexicanas tienen un creciente interés en acercarse a la mercadotecnia digital. Sin embargo, de acuerdo con Trainor *et al.* (2011) apenas están descubriendo su capacidad para facilitar la interacción y relación con los consumidores para mejorar su desempeño

Según Day (2011), las capacidades de mercadotecnia se desarrollan en organizaciones ágiles y resilientes, con líderes informados y modelos de negocio adaptables. Estas características no las tienen las MIPYMES, pero sí las cumplen las agencias de mercadotecnia entrevistadas, que a su vez, son agentes de cambio en las MIPYMES con las que trabajan.

El aspecto económico es un factor que determina la iniciativa del uso de herramientas de mercadotecnia digital en el mismo empresario, o la contratación de alguien que conozca de tecnologías de la información. Sin embargo, cuando las empresas se especializan en mercadotecnia digital, ya sea a través de un externo como las agencias o acercándose a alguien con conocimiento experto, empiezan a adoptar estrategias de mercadotecnia que generalmente les generan buenos resultados; es decir, hay un convencimiento de que las capacidades de mercadotecnia tienen una valiosa aportación al

desempeño de sus empresas (Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena y O’Cass, 2004; Cruz-Ros *et al.*, 2010; Murray *et al.*, 2010).

Los resultados de la investigación permiten inferir que la mercadotecnia digital contribuye al desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación, dado que la actividad misma influye en estos aspectos.

Parte de la problemática de las MIPYMES es su necesidad de supervivencia, lo que hace que se enfoquen en el día a día y en ocasiones no dediquen tiempo a la parte estratégica, lo que coincide con lo expuesto por Resnick y Cheng (2011). Por ello, las MIPYMES mexicanas apenas comienzan a darse cuenta de que existen las herramientas digitales y que están a su alcance.

Las agencias de mercadotecnia digital están cumpliendo una función de formación a los empresarios, para que ellos discernan sobre la utilidad de la misma, que es mucho más que hacer una página web o estar en las redes sociales. Aún hay mucho por hacer, puesto que los pequeños y medianos empresarios apenas están comprendiendo que la mercadotecnia digital puede apoyarles en aprender de su mercado, adaptar sus estrategias al entorno, innovar a partir de la experimentación con herramientas digitales y medir de manera eficiente su desempeño.

El uso estratégico de la mercadotecnia digital continuará en aumento en las empresas mexicanas, sin importar su tamaño. Sin embargo, en el caso de las MIPYMES, es necesario que se acompañen de personas expertas, para que realicen una inversión de acuerdo a sus necesidades y exploten al máximo todas las herramientas digitales. Para ello, las dependencias y programas gubernamentales deben realizar alianzas estratégicas con los expertos en el área, con el fin de que realmente puedan apoyar a la supervivencia y crecimiento de las MIPYMES.

5.3 Resultados de las entrevistas a MIPYMES que utilizan herramientas digitales

Los resultados de las entrevistas realizadas directamente a directivos de MIPYMES se clasificaron también en las categorías de comportamiento de las empresas, capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación así como desempeño, como se describen a continuación.

Comportamiento MIPYMES

Entre los entrevistados, algunos recomiendan asesorarse con expertos o con una agencia de mercadotecnia para llevar a cabo las actividades de mercadotecnia digital, mientras que otros no le ven la utilidad y prefieren hacer todo de manera interna. Tal vez contratan a quien realice algo de diseño o programe software, pero el resto lo hace la empresa, ya que lo consideran costoso.

Respecto a las herramientas de mercadotecnia digital, una empresa se apoya mucho en ellas para darse a conocer, otra más para sus procesos internos, mientras que otras casi no las utilizan, prefieren el trato personalizado con clientes que ya los conocen. Aún así recurren a herramientas como la sección amarilla digital.

Esto indica que existen diversos factores que pueden explicar la relevancia específica que cada tipo de empresa da a las herramientas digitales. Aún así, todas las empresas entrevistadas coincidieron en que han evolucionado y adoptado estas herramientas a partir de las necesidades del mercado. Se han tecnificado y, por ejemplo, ahora reciben pedidos por correo electrónico. Aunque aún utilizan herramientas básicas. Ante esta situación, Novaes y Braz de Araujo (2012) y Quiñones *et al.* (2015) coinciden con diversos autores en que las empresas pequeñas no han adoptado las herramientas digitales tan rápidamente como las grandes.

Algunas empresas se resisten al cambio, prefieren quedarse con lo que siempre les ha funcionado. El contexto económico para México lo visualizan difícil, por lo que se mantienen cautelosos en sus decisiones. Sin embargo, están conscientes de que las nuevas generaciones están acostumbradas a comunicarse de una forma diferente, con más tecnología, y tendrán que adaptarse.

Uno de los entrevistados habló de la visión multicanal, es decir utiliza diversos canales tanto digitales como tradicionales para llegar al consumidor, por ejemplo con un empaque atractivo que a la vez ofrezca interactividad.

Capacidad de aprendizaje

El aprendizaje para los directivos entrevistados de las MIPYMES se da a través de noticias, revistas especializadas, sitios de Internet, alguna recomendación del contador o el vendedor de servicios telefónicos, pero más que nada observando tendencias y de

“boca en boca”. Analizan la demanda y buscan identificar las necesidades de los consumidores. Para ellos, el conocimiento del mercado lo da la experiencia, dependiendo del giro de la empresa y dado que se dirigen a un mercado local principalmente, conocen a todos los competidores.

Un entrevistado resaltó la importancia de tener la asesoría de un mercadólogo externo, ya que trabajar solamente con alguien interno “limita las ideas y la creatividad”, mientras que un asesor externo puede tener más visión y conocer más sobre tecnología.

Algunas empresas utilizan estrategias tradicionales para obtener información, como preguntar directamente al consumidor qué le pareció el producto o rastrear la ubicación de las llamadas telefónicas.

Los entrevistados estuvieron de acuerdo en que para implementar las herramientas digitales, se requiere buen conocimiento interno, tener claros los procesos y la información disponible tanto interna como externa, lo que coincide con Chaffey (2015) y De Swaan Aarons *et al.* (2014). Algunas MIPYMES tienen más control sobre este conocimiento que otras.

Uno de los entrevistados si manifestó un enfoque de mercadotecnia digital más estratégico, ya que buscaba la integración de la información a través de un software para facilitar al vendedor su trabajo, quien por el tipo de producto, hace venta directa. Esto coincidió con otro entrevistado que expresó estar consciente de que la información ordenada le permite hacer propuestas personalizadas de productos a los clientes.

Capacidad de adaptación

El conocimiento de la información del cliente permite que las empresas se adapten a sus necesidades individuales y le ofrezcan distintas opciones de contacto. Esto ha llevado a uno de los entrevistados a desarrollar una tienda en línea, pero solamente para sus clientes mayoristas. Además, con la automatización de su fuerza de ventas a través de *Tablets* se estima que el tiempo del ciclo de ventas disminuya a la mitad.

Este mismo entrevistado, el más estratégico, mencionó lo primordial de tener un sistema interno de planeación de los recursos (ERP) que se adapte a la empresa y que sea flexible, para poder dar un buen servicio al cliente y potencializar la relación con el

mismo. Para los otros entrevistados, sus estrategias son más de contacto directo y personal con el cliente para generar confianza.

Una de las empresas hizo una adaptación de su gasto en publicidad cambiando un alto porcentaje de medios tradicionales a la sección amarilla en línea, lo cual le ha generado resultados positivos que ha podido rastrear al poner una línea telefónica exclusivamente para ese medio.

Al identificar las necesidades del mercado, estos empresarios buscan tener disponibles los recursos que se demandan. Además comprenden que estas necesidades van cambiando y deben adaptarse a ellas. Una de las empresas entrevistadas ofrece empaque tradicional con interactividad, como tener un código QR impreso que lleve a una página web. En otro caso, para ser proveedor de otra empresa, le solicitaban que tuviera una página web, y por eso la creó.

Capacidad de innovación

Dependiendo el giro de la empresa, es más sencillo innovar en productos y servicios, en nuevos mercados o en procesos. Uno de los entrevistados hace un producto con alta regulación, lo que limita sus posibilidades en estrategias de mercadotecnia. Sin embargo, su innovación se da en el servicio de entrega del producto. Esta innovación en procesos busca agilizar los tiempos de entrega y administrar la relación con el cliente, así como expandir el mercado través de una página web de ventas.

Sin embargo, en algunos casos los empresarios no quieren cambiar, prefieren quedarse con lo que les ha funcionado (Resnick y Cheng, 2011), o ven un problema de costos al dirigirse a nuevos mercados.

Desempeño

En cuanto a la inversión en tecnología para la mercadotecnia, las empresas entrevistadas buscan maximizar la relación costo-beneficio. Aunque no siempre recurren a lo más económico, prefieren “lo más práctico y lo más factible”. El ROI debe ser alto dado que la inversión en tecnología es elevada. Lo miden evaluando cuánto se invirtió y cuánto aumentaron las ventas, para determinar el incremento en rentabilidad.

Ninguna de las empresas entrevistadas analiza las métricas de su página web, pero sí le dan seguimiento al cliente, tanto por sus patrones de consumo como por quejas. En particular, la empresa que utiliza la sección amarilla en línea identifica todas las llamadas entrantes por este medio, por lo que así evalúa su desempeño. De manera general, el desempeño lo miden más por experiencia, saben los resultados que deben tener pero no lo ligan a las actividades de mercadotecnia.

En cuanto al desempeño de mercado, un entrevistado menciona que “van conociendo al cliente”. Además, buscan identificar si los prefieren a la competencia por algo más que el precio.

A manera de resumen, en la tabla 5.4 se pueden observar los resultados de esta investigación.

Tabla 5.4 Resumen de las entrevistas a MIPYMES que utilizan herramientas digitales

Capacidad de aprendizaje	<p>Recurren a externos para actualizarse (agencia, contador, revistas). No se manifiesta un medio de aprendizaje formal. El “boca en boca” es el medio de información sobre los clientes, el mercado y la competencia. Observan tendencias. Se basan en su experiencia. Conocen a la competencia ya que sus mercados son locales.</p>
Capacidad de adaptación	<p>Se describe poca automatización y estrategia. Las empresas se adaptan de acuerdo a las necesidades de los clientes y el mercado. No se menciona la anticipación a los cambios. Son más reactivas que proactivas.</p>
Capacidad de innovación	<p>La innovación en productos o servicios, mercados o procesos depende del giro de la empresa. Consideran que el costo de innovar es mayor al beneficio.</p>
Desempeño	<p>No analizan métricas. Miden el desempeño de modo informal, por experiencia. No miden los resultados de la mercadotecnia.</p>

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de los datos recopilados.

5.3.1 Análisis y discusión de resultados

Las entrevistas a las MIPYMES en relación a las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital dejaron entrever que se organizan y desempeñan de forma muy diferente. Los resultados varían desde la empresa que quiere delegar toda la mercadotecnia a un externo hasta el que recomienda que todo sea interno. O simplemente los que solo toman acciones de mercadotecnia digital cuando se ven empujados por el mercado. Esto concuerda con Gilmore (2001) que indica que muchas

decisiones de mercadotecnia en este tipo de empresas son reactivas, vagas y sin estructura.

A algunas les funcionan unas herramientas y a otras no, lo que depende del giro de la empresa, pero también de la visión del empresario. En general, hay desconocimiento de las herramientas y su potencial estratégico. Y aún, ya utilizando herramientas de mercadotecnia digital, se quedan con lo que les funciona y no experimentan.

Resnick y Cheng (2011) indican que las empresas pequeñas experimentan dificultades en lo que respecta a los recursos, la estructura de la organización y el estilo gerencial adoptado, lo que se pudo constatar a partir de los resultados de la investigación.

Se evidenció que a mayor uso de herramientas digitales para la práctica mercadológica, se requiere de una mayor y mejor adaptación interna. Mientras que si usan pocas, la adaptación es poca.

Se logró observar el vínculo de la innovación de procesos con las herramientas digitales, a través de software de CRM y ERP. También se observó la innovación en desarrollo de mercados a partir de una página web de venta en línea. No se observó una relación entre el desarrollo de nuevos productos y servicios con la mercadotecnia digital.

5.4 Conclusiones y aportaciones para la fase cuantitativa

Las agencias de mercadotecnia digital están cumpliendo una función de formación a los empresarios para que comprendan que se trata mucho más que hacer una página web o tener redes sociales. Esta falta de conocimiento de algunos términos de mercadotecnia digital por parte de los empresarios evidenciada en la investigación cualitativa, llevó a que el instrumento de investigación cuantitativa (cuestionario) se revisara con un experto en mercadotecnia digital para que se utilizara el lenguaje apropiado.

La dimensión capacidad de aprendizaje incluyó respuestas de los entrevistados relacionadas con el conocimiento de la situación de la empresa, así como el comportamiento de los clientes, lo que estaban haciendo la competencia y otras empresas con respecto al uso de tecnologías, y cómo el contexto influía en sus decisiones. Es así

que se identificaron tres indicadores de estudio: el conocimiento de la empresa, del mercado y del entorno.

El conocimiento de la empresa incluye aspectos como su información financiera, sus recursos disponibles, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de acuerdo a sus características así como los resultados de sus actividades de mercadotecnia (Chaffey y Smith, 2013), entre otros aspectos internos.

Por otro lado, el conocimiento del mercado se refiere al comportamiento del consumidor, elemento fundamental en la mercadotecnia actual donde el enfoque gira alrededor del consumidor (*customer-centric*). Este conocimiento incluye aspectos de comportamiento del consumidor, así como conocer su valor monetario, sus necesidades, su nivel de uso de la tecnología, etc. También es parte del conocimiento de mercado el análisis de la competencia, su desempeño y sus mejores prácticas (Day, 2011; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013).

El conocimiento del entorno incluye aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que pueden influir en la estrategia de mercadotecnia. Así mismo, se considera conocimiento del entorno la actualización en las tendencias y soluciones de mercadotecnia y cómo se llevan a cabo, a través de cursos de capacitación, comunicación con socios, colaboradores, asociaciones y proveedores de productos o algún servicio (Chaffey y Smith, 2013).

Los tres indicadores considerados para la capacidad de aprendizaje, incluyen tanto aspectos de liderazgo reflejados en el requerimiento de una cultura de aprendizaje, como aspectos de mercadotecnia abierta. Además se ven incluidas dentro de la definición conceptual desarrollada para esta variable.

En cuanto a la capacidad de adaptación, los resultados de las entrevistas indican que las empresas: trabajan con un tercero en coordinación con los internos, delegan toda la actividad de mercadotecnia digital a un externo, o la realizan en su totalidad de manera interna. Esto, entonces, hace referencia a que se requiere una adecuación que se puede denominar interna o externa.

Morgan (2011) se refiere precisamente a la reconfiguración de los recursos, los cuales pueden ser internos o externos utilizando estrategias de exploración y aprovechamiento fundamentadas en los resultados de la capacidad de aprendizaje. Entre

los recursos internos se consideran la infraestructura tecnológica adecuada (Chaffey, 2015), una estructura organizacional ágil y que pueda escalar (De Swaan Aarons *et al.*, 2014), seguir un proceso estratégico (Chaffey, 2015), tener una comunicación con el consumidor (Chaffey, 2015) y con los empleados (Wheeler, 2002, De Swaan Aarons *et al.*, 2014), así como el liderazgo que fomente una cultura de flujo de la información, agilidad y flexibilidad.

A su vez, los recursos externos tienen que ver con la relación de soporte que se tiene con socios y proveedores que le permite a la empresa tener soluciones externas para sus actividades de mercadotecnia y alianzas estratégicas con terceros. La reconfiguración de recursos tanto externos como internos también se ve respaldada por una cultura que promueva la colaboración con externos.

Así pues, para la dimensión de capacidad de adaptación se consideran los indicadores de reconfiguración interna y externa.

Para analizar la dimensión de capacidad de innovación, se delimitaron los indicadores de desarrollo de nuevos productos y/o servicios, desarrollo de nuevos mercados (Wang y Ahmed, 2007) y desarrollo de nuevos procesos. Los resultados de la investigación cualitativa mostraron que hay poca innovación en las MIPYMES, dado que hay otras prioridades para las empresas y desconocimiento de las herramientas digitales. Sin embargo, las agencias influyen en el desarrollo de nuevos productos y servicios. Los sujetos entrevistados están conscientes de que pueden llegar a nuevos mercados utilizando las herramientas digitales. Así mismo el uso de herramientas digitales ha cambiado algunos de sus procesos.

Para la innovación se requiere de la combinación de conocimiento y experiencia (Morgan, 2012), por lo que para esta variable se busca identificar si las empresas desarrollan e incentivan este conocimiento y experiencia para el desarrollo de nuevos productos y servicios. En este rubro no se trata solamente de algo nuevo, sino que puede ser una mejora al producto o servicio existente, o la oferta de lo que se conoce como “producto extendido” que se refiere a algún atributo adicional como la forma de pago, nuevo canal de distribución, empaque, garantía, servicio adicional, etc. (Chaffey, 2015).

De igual forma, la innovación para el desarrollo de nuevos mercados combina conocimiento y experiencia para crear estrategias de penetración en el mercado existente

y el desarrollo de nuevos mercados nacionales y/o internacionales. Finalmente, se decidió agregar la innovación en procesos ya que, aún con los mismos productos y servicios y dirigiéndose al mismo mercado, de acuerdo a los entrevistados, las herramientas digitales pueden contribuir a lograr una mayor eficiencia en los procedimientos.

Las entrevistas también contribuyeron a confirmar las dimensiones de estudio de la variable desempeño. Los entrevistados coincidieron en el interés de incrementar sus ventas y sus utilidades, así como saber si lo que invirtieron contribuyó a ello. Esto indica que, como menciona Morgan (2012) y Wheeler (2002), para conocer el desempeño se requiere información sobre resultados financieros, así como de comportamiento del mercado.

Para los resultados financieros es entonces importante conocer el ROI, el logro de los objetivos financieros, aumento de las utilidades y la disminución de costos a partir del uso de herramientas digitales.

El comportamiento de mercado aborda la situación ante la competencia y el comportamiento del consumidor. Para esta investigación se utiliza el análisis del comportamiento del consumidor a partir de lo que puede conocer la empresa, como son las ventas, el aumento en número de clientes y clientes que regresan a partir del uso de las herramientas digitales, la mejora en el conocimiento y comunicación con los clientes, así como la percepción en satisfacción del cliente.

Como conclusión, los resultados de esta etapa de la investigación contribuyeron a confirmar las dimensiones de estudio y esclarecer los indicadores de medición de las variables: conocimiento de la empresa, del mercado y del entorno para la capacidad de aprendizaje; reconfiguración de recursos internos y externos para la capacidad de adaptación; desarrollo de nuevos productos y servicios, mercados y procesos para la capacidad de innovación; así como resultados financieros y de comportamiento del mercado para la variable de desempeño.

Capítulo 6

Calidad métrica del instrumento de medición

En el primer capítulo se expuso la revisión teórica relacionada con las variables de estudio y se hizo manifiesto que no se encontraron instrumentos de evaluación de las capacidades dinámicas de mercadotecnia. Inclusive se explicó que no hay consenso sobre cuáles son estas capacidades y por ello se decidió construir un instrumento para evaluarlas. La construcción y validación de un instrumento de recolección de datos cuantitativos debe pasar por varias etapas. De manera inicial se describe este proceso, mostrando en diversas tablas la elaboración de los reactivos a partir de la teoría y de los resultados cualitativos. Se describen los ajustes realizados por comentarios de expertos y posteriormente se realizan las distintas pruebas de validación para mostrar la calidad de los datos.

6.1 Proceso de construcción y validación del instrumento

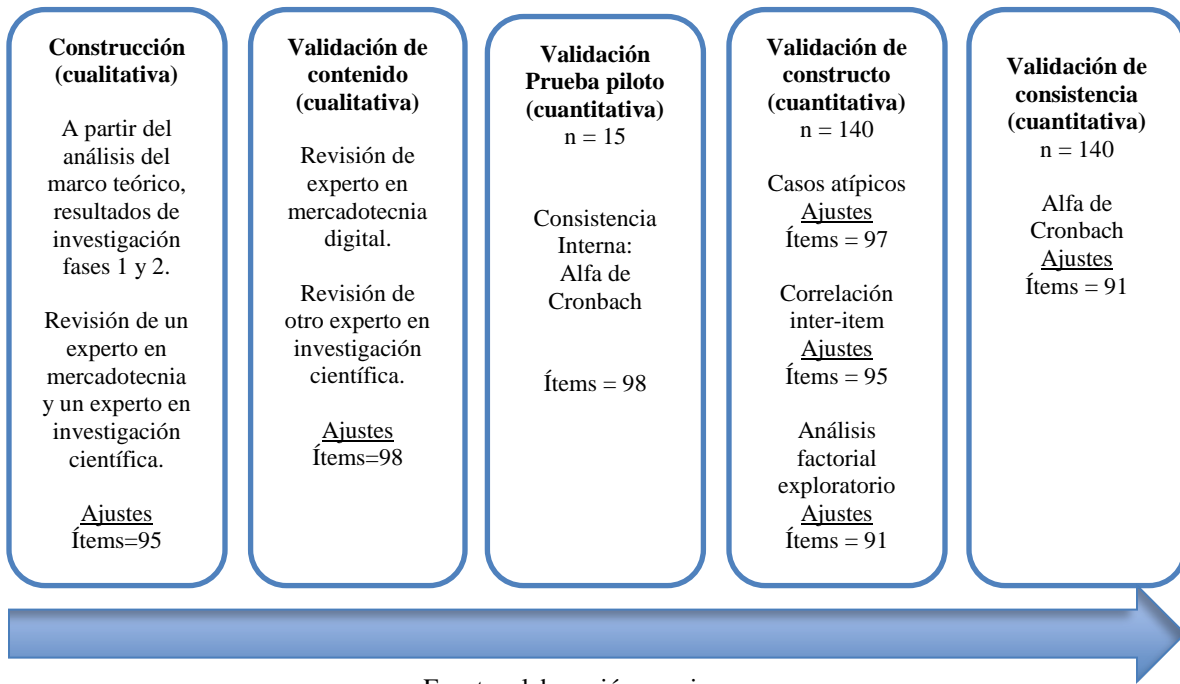
Uno de los objetivos de esta investigación fue la construcción de un cuestionario para medir las variables de investigación con calidad métrica. Es así que la figura 6.1 detalla las distintas etapas por las que pasó el cuestionario para lograr dicho objetivo.

Existan diversos factores subjetivos que deben considerarse para medir las variables de estudio en las MIPYMES tanto por su tamaño como por el contexto en el que se desenvuelven en México. Las etapas de observación a sitios web y entrevistas a profundidad previas permitieron incorporar dichos factores al instrumento de recolección de datos, el cual se elaboró junto con el análisis del marco teórico y la revisión cualitativa de expertos en mercadotecnia, mercadotecnia digital e investigación cuantitativa.

Se hace referencia a que como parte del análisis teórico, se identificó el cuestionario utilizado en la investigación de Basiouni (2012) sobre la innovación en modelos de negocio dirigida a empresas canadienses con uso de redes digitales y enfoque en las capacidades dinámicas. Este cuestionario no se dirigía a las actividades de mercadotecnia, los indicadores a evaluar eran diferentes, el contexto y el objetivo eran

distintos, sin embargo, actuó como ejemplo para la construcción del cuestionario de esta investigación.

Figura 6.1. Proceso de construcción y validación del cuestionario



El cuestionario inicia con preguntas filtro que consideran el puesto de quien responde, antigüedad de la empresa, sector al que pertenece, ubicación, número de empleados y una pregunta sobre el uso de herramientas de mercadotecnia digital en la empresa, donde las respuestas van de muy alto, alto, medio, bajo a muy bajo. Estas preguntas son los ítems del número 1 al 6.

6.1.1 Construcción del cuestionario para la variable capacidades dinámicas de mercadotecnia

Capacidad de aprendizaje

La capacidad de aprendizaje se definió en el primer capítulo como la habilidad de reconocer el valor de información externa e interna, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, transformándola en conocimiento de manera vigilante y continua para tener un enfoque realista de la empresa y su entorno que permita predecir cambios en el

mercado a través de una conexión entre colaboradores y una comunicación integral con el consumidor.

Tabla 6.1 Ítems para evaluar la capacidad de aprendizaje y su soporte teórico – empírico

Indicador	Ítems	Soporte teórico – empírico
Conocimiento de la empresa	<p>7. La empresa conoce sus recursos tecnológicos.</p> <p>8. La empresa conoce las habilidades de sus colaboradores.</p> <p>9. La empresa conoce sus recursos materiales.</p> <p>10. La empresa conoce de manera oportuna sus resultados financieros.</p> <p>11. La empresa realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).</p> <p>12. La empresa conoce los resultados de sus estrategias de mercadotecnia.</p> <p>13. La empresa promueve el flujo de información entre los distintos departamentos.</p>	<p>Elección de tecnologías emergentes o habilitadoras: identificar, evaluar, filtrar y llegar a conclusiones (Wheeler, 2002; Basiouni, 2012) Evaluar el valor para el cliente (Wheeler, 2002). Aprendizaje continuo (Morgan, 2012). Datos e infraestructura tecnológica (Chaffey, 2015). De la fase 2: El conocimiento interno de la empresa es pobre. Hay falta de conocimiento del mercado. El conocimiento se da por intuición con pocas bases técnicas. Recurren a externos para actualizarse. No hay un medio de aprendizaje formal. Se basan en su experiencia.</p>
Conocimiento del mercado	<p>14. La empresa conoce el comportamiento de los clientes (puntos de contacto, forma de pago, horarios, frecuencia de consumo, etc.)</p> <p>15. La empresa conoce el valor monetario de cada cliente actual.</p> <p>16. La empresa identifica a sus clientes recurrentes y sus compras.</p> <p>17. La empresa recolecta información sobre las necesidades y tendencias de los clientes.</p> <p>18. La empresa conoce el nivel de uso de tecnologías de información y comunicación de los clientes.</p> <p>19. La empresa recolecta información sobre el desempeño de la competencia.</p> <p>20. La empresa conoce las mejores prácticas de mercadotecnia de otras empresas.</p> <p>21. Hay una cultura centrada en el cliente para todas las actividades de la empresa.</p>	<p>Aprendizaje vigilante (Day, 2011). Enfoque realista de la empresa y su entorno (De Swaan Arons <i>et. al.</i>, 2014). Comunicación integral con el consumidor (Chaffey, 2015). De la fase 2: Hay falta de conocimiento del mercado. El “boca en boca” es medio de información sobre los clientes y el mercado. El conocimiento se da por intuición con pocas bases técnicas. Conocen a la competencia porque se dirigen a mercados locales.</p>
Conocimiento del entorno	<p>22. La empresa analiza los fenómenos sociales que pueden influir en las estrategias.</p> <p>23. La empresa recolecta información sobre programas de apoyo gubernamental para las actividades de mercadotecnia.</p> <p>24. La empresa conoce los estándares y la legislación para las actividades de mercadotecnia.</p> <p>25. La empresa detecta las oportunidades económicas o de solución de problemas que aportan las nuevas tecnologías de información y comunicación para las actividades de mercadotecnia.</p> <p>26. Quienes dirigen las actividades de mercadotecnia, se actualizan en las tendencias y el desarrollo de la mercadotecnia.</p> <p>27. La empresa interactúa con proveedores de soluciones de mercadotecnia y/o expertos para mantenerse actualizada.</p> <p>28. La empresa intercambia información con otras empresas, asociaciones, socios o proveedores.</p>	<p>Aprendizaje vigilante (Day, 2011). Aprendizaje continuo (Morgan, 2012). Generar una conexión entre colaboradores (De Swaan Arons <i>et. al.</i>, 2014). De la fase 2: El “boca en boca” es medio de información sobre la competencia. El conocimiento se da por intuición con pocas bases técnicas. Hay un soporte en la agencia para obtener actualización. Los externos contribuyen para actualizarse (agencia, contador, revistas). No hay un medio de aprendizaje formal.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los autores y resultados de la fase 2 (entrevistas)

De esta definición se desprenden los indicadores con los que se evalúa de manera operativa esta capacidad. Estos son el conocimiento de la empresa, del mercado y del entorno (ver tabla 6.1)

Capacidad de adaptación

Esta capacidad se refiere a la adecuación de los recursos, los cuales pueden ser internos (estrategias de exploración y aprovechamiento, experimentación continua) o externos (oportunidades de mercado, recursos acordes con el entorno) (ver tabla 6.2).

Tabla 6.2 Ítems para evaluar la capacidad de adaptación y su soporte teórico – empírico

Indicador	Ítems	Soporte teórico – empírico
Reconfiguración de recursos internos	29. La empresa cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada para sus actividades de mercadotecnia.	Ajustar a las oportunidades de mercado con las tecnologías: seleccionar oportunidades de mercado, dialogo continuo y “hacer sentido” (Wheeler, 2002; Basiouni, 2012). Experimentación continua en el mercado (Day, 2011). Reconfiguración de los recursos internos (Morgan, 2012). Estructura organizacional ágil que pueda escalar; inspirar a consumidores y empleados con una marca con propósito (De Swaan Arons <i>et. al.</i> , 2014). Enfoque estratégico; compromiso de la gerencia; estructura y recursos adecuados (Chaffey, 2015). De la fase 2: Se requiere compromiso de la gerencia. Son flexibles pero lentas. Generaciones mayores delegan mercadotecnia digital. Las generaciones más jóvenes se involucran. Se requiere personal interno que se comprometa. Poca estrategia y automatización. Adaptación por necesidades de los clientes y el mercado. No se menciona la anticipación a los cambios. Más reactiva que proactiva.
	30. La infraestructura tecnológica de la empresa puede crecer fácilmente.	
	31. La empresa sigue un plan estratégico para la mercadotecnia.	
	32. La empresa desarrolla las estrategias de mercadotecnia con rapidez.	
	33. La empresa responde con agilidad a los cambios que llegan a surgir en el plan de mercadotecnia.	
	34. La estructura organizacional de la empresa es flexible para implementar las estrategias.	
	35. Las estrategias de mercadotecnia se implementan de acuerdo al cronograma y presupuesto.	
	36. Los empleados se comunican con claridad entre ellos al llevar a cabo las actividades de mercadotecnia.	
	37. En la empresa se comunican constantemente los objetivos, metas y cambios de las estrategias de mercadotecnia.	
	38. Existe una cultura organizacional de responder con rapidez a los cambios en las condiciones del mercado.	
	39. Existe una cultura organizacional que motiva la participación de los empleados.	
40. La empresa considera el conocimiento del entorno al definir las estrategias de la empresa.		
41. La empresa toma en cuenta la comunicación con el cliente al definir las estrategias de la empresa.		
Reconfiguración de recursos externos	42. La empresa evalúa opciones para obtener soluciones externas de mercadotecnia (agencias, sección amarilla, gobierno, etc.)	Ajustar a las oportunidades de mercado con las tecnologías: seleccionar oportunidades de mercado, diálogo continuo y “hacer sentido” (Wheeler, 2002; Basiouni, 2012). Experimentación continua en el mercado (Day, 2011). Reconfiguración de los recursos externos (Morgan, 2012) . De la fase 2: trabajo colaborativo logra los mejores resultados. La agencia contribuye al desarrollo de un plan estratégico. Adaptación por necesidades de los clientes y el mercado.
	43. La empresa contrata a terceros para el desarrollo de sus actividades de mercadotecnia.	
	44. La empresa cuenta con una relación de apoyo con socios y proveedores para sus actividades de mercadotecnia.	
	45. Existe una cultura organizacional de promover alianzas estratégicas con colaboradores externos.	
	46. La empresa tiene alianzas estratégicas con terceros (clientes mayoristas, competidores, proveedores, gobierno, etc.)	

Fuente: elaboración propia a partir de los autores y resultados de la fase 2 (entrevistas)

La capacidad de adaptación se define como la habilidad de identificar y capitalizar las oportunidades de mercado con base en la información aprendida y el balance entre la estrategias de exploración y aprovechamiento y la experimentación continua, de tal forma que se puedan retener, eliminar y adquirir recursos acordes con el entorno a través de una estructura organizacional ágil y flexible que pueda escalar, y del compromiso de la gerencia.

Capacidad de innovación

La tabla 6.3 muestra los ítems y soporte teórico - empírico para esta capacidad.

Tabla 6.3 Ítems para evaluar la capacidad de innovación y su soporte teórico – empírico

Indicador	Ítems	Soporte teórico – empírico
Desarrollo de nuevos productos/ servicios	47. La empresa desarrolla nuevos productos y/o servicios a partir de las necesidades y tendencias del cliente.	Ejecutar la innovación en negocios para el crecimiento: administración de proyectos, educación de los empleados y crear una cultura de soporte (Wheeler, 2002). Mercadotecnia abierta (Day, 2011). Optimización de las capacidades (Morgan, 2012) . De la fase 2: Hay poca innovación. La prioridad es la supervivencia. La agencia influye en el desarrollo de nuevos productos o servicios. La innovación en productos o servicios depende del giro de la empresa. Consideran el costo de innovar mayor al beneficio.
	48. La empresa ofrece atributos adicionales al producto y/o servicio (garantías, asesorías, servicio extra, envío incluido, etc.)	
	49. La empresa desarrolla mejoras a los productos y/o servicios existentes.	
	50. Existe una visión en la empresa de desarrollo continuo de nuevos productos y/o servicios.	
	51. Existen incentivos por parte de la empresa para experimentar con nuevos productos y/o servicios.	
	52. La empresa aplica las mejores prácticas de otras empresas en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.	
Desarrollo de nuevos mercados	53. La empresa desarrolla estrategias para aumentar las ventas en el mercado existente.	Ejecutar la innovación en negocios para el crecimiento: administración de proyectos, educación de los empleados y crear una cultura de soporte (Wheeler, 2002). Mercadotecnia abierta (Day, 2011). Optimización de las capacidades (Morgan, 2012) De la fase 2: agencia influye en el desarrollo de nuevos mercados. La innovación mercados depende del giro de la empresa. Consideran alto el costo de dirigirse a nuevos mercados.
	54. La empresa se dirige a nuevos mercados nacionales.	
	55. La empresa se dirige a nuevos mercados en el extranjero.	
	56. Existe una visión en la empresa de crecimiento de mercado.	
	57. Existen incentivos por parte de la empresa para experimentar con nuevos mercados.	
	58. La empresa aplica las mejores prácticas de otras empresas en el desarrollo de nuevos mercados.	
Desarrollo de nuevos procesos	59. La empresa mejora continuamente sus procesos.	Ejecutar la innovación para el crecimiento: administración de proyectos, educación de los empleados, crear cultura de soporte (Wheeler, 2002). Mercadotecnia abierta (Day, 2011). Optimización de capacidades (Morgan, 2012) Construir continuamente nuevas capacidades (De Swaan Arons <i>et. al.</i> , 2014). Proceso de mejora en el desempeño; experiencia integral del consumidor (Chaffey, 2015). De la fase 2: Desconocen las facilidades de experimentar con herramientas de mercadotecnia digital. La innovación depende del giro de la empresa.
	60. Los empleados examinan como las nuevas tecnologías se pueden aplicar a su trabajo.	
	61. Existen incentivos por parte de la empresa para experimentar en los procesos.	
	62. La empresa aplica las mejores prácticas de otras empresas en el desarrollo de procesos.	
	63. Existe una cultura de soporte en las nuevas tecnologías para las actividades de mercadotecnia.	

Fuente: elaboración propia a partir de los autores y resultados de la fase 2 (entrevistas)

La capacidad de innovación se define como la habilidad de la empresa de desarrollar nuevos productos, servicios y mercados mediante la alineación de una orientación innovadora estratégica con comportamientos y procedimientos innovadores y mercadotecnia abierta de tal forma que se puedan retener, eliminar, adquirir y mejorar las capacidades acordes con el entorno logrando una experiencia integral del consumidor. Para analizarla de manera operativa, se delimitaron los indicadores de desarrollo de nuevos productos y/o servicios, desarrollo de nuevos mercados y nuevos procesos.

6.1.2 Construcción del cuestionario para la variable mercadotecnia digital

Para la construcción de las preguntas o ítems de mercadotecnia digital se tomó en cuenta la clasificación RACE de Smart Insights (2016) que agrupa las principales herramientas de mercadotecnia digital a fines del 2016 de acuerdo a su finalidad: alcanzar al cliente, interactuar con él, convertirlo en cliente y comprometerlo (tabla 6.4).

Se consideraron los hallazgos de las primeras fases de la investigación realizadas previamente para ajustar las preguntas a los conceptos mercadológicos y herramientas más utilizadas en México, así como redactarlas en un lenguaje más sencillo, apropiado para el entrevistado. Asimismo, se desarrolló una lista de dichas herramientas para conocer el mayor o menor grado de su uso por parte de las empresas tomando como soporte teórico las herramientas esenciales de mercadotecnia digital de la figura 1.5 del primer capítulo.

Tabla 6.4 Ítems para evaluar los indicadores de mercadotecnia digital y su soporte teórico – empírico

Indicador	Ítems	Soporte teórico – empírico
<i>Reach</i> (Alcanzar al cliente)	64. La empresa realiza acciones (directa o indirectamente) para saber cómo está en comparación con otros sitios web (ej. Alexa).	Comparación de audiencia de sitios. Herramientas de análisis digital
	65. La empresa realiza acciones para posicionarse en los primeros lugares de los buscadores como Google (SEO).	Análisis de palabras clave para SEO Revisión del ranking para SEO
	66. La empresa analiza (directa o indirectamente) los indicadores de uso de su sitio web (ej. Google analytics).	Visitas sistemáticas a sitios para SEO Análisis de ligas entres sitios para SEO
	67. La empresa paga publicidad en buscadores como Google (Adwords).	Análisis de búsquedas pagadas con Adwords
	68. La empresa paga publicidad en banners.	Plataformas de administración de datos y direccionamiento a la audiencia
	69. La empresa paga publicidad en la sección amarilla.	(Smart Insights, 2016)
	70. La empresa ubica personas influyentes en las redes sociales para trabajar con ellos (influencers).	

<i>Act</i> (Interactuar con el cliente)	71.	La empresa realiza acciones para que su sitio web sea fácil de navegar.	Herramientas para el enganche (<i>engagement</i>) con las páginas
	72.	La empresa realiza pruebas para verificar que todas las ligas de su sitio web funcionan correctamente.	Sistemas de administración de contenido. Herramientas para <i>blogging</i>
	73.	La empresa administra el contenido de su sitio web y redes sociales	Herramientas para curación de contenido y autoría. Herramientas para creación y prueba de páginas de aterrizaje (<i>landing pages</i>)
	74.	La empresa tiene implementado un sistema de registro de sus clientes.	Administración de activos digitales
	75.	La empresa utiliza su sitio web para dar noticias.	Notificaciones de empuje en el sitio (Smart Insights, 2016)
	76.	El negocio aparece en Google maps.	
<i>Convert</i> (Convertir al cliente)	77.	La empresa utiliza herramientas digitales para mantener un dialogo con los clientes.	Personalización para el e-commerce
	78.	La empresa utiliza Internet para que los clientes hagan sus pedidos.	Recuperación del carrito de e-commerce. Herramientas de pruebas A/B y multivariadas. Administración del e-commerce. Herramientas para los comentarios de clientes y sobre productos
	79.	La empresa ofrece chat en vivo.	Rastreo de llamadas
	80.	La empresa da seguimiento a las reseñas de sus productos o servicios que se dan en los medios.	Chat en vivo
	81.	La empresa realiza pruebas para comparar la efectividad de dos versiones por ejemplo de una página web, correos electrónicos, anuncios de banners, etc. (pruebas A/B).	(Smart Insights, 2016)
	82.	La fuerza de ventas utiliza dispositivos móviles (tabletas y celulares) para acceder a la información de la empresa y lograr la venta.	
<i>Engage</i> (Comprometer al cliente)	83.	La empresa utiliza herramientas digitales para dar servicio al cliente y resolver dudas.	Enfoque en la publicación en redes sociales
	84.	La empresa utiliza ampliamente el correo electrónico para interactuar con el cliente.	Enfoque en escuchar las redes sociales
	85.	La empresa analiza los comentarios que hacen sus clientes en redes sociales.	Herramientas para campañas en redes sociales
	86.	La empresa paga publicidad en redes sociales.	Herramientas para servicio al cliente en línea
	87.	La empresa mantiene una comunicación activa en redes sociales (de al menos cuatro veces al mes).	Herramientas para administración de campañas, nube de marketing y CRM
	88.	La empresa utiliza herramientas digitales para dar seguimiento a los clientes y fomentar la relación con ellos (e-CRM).	Servicios de automatización de marketing y proveedores de servicio de correo electrónico
89.	La empresa ofrece alguna aplicación digital para dar servicio al cliente (app).	Herramientas de optimización de mercadotecnia con correo electrónico (Smart Insights, 2016)	

Fuente: elaboración propia a partir de los autores y resultados de la fase 2 (entrevistas)

6.1.3 Construcción del cuestionario para la variable desempeño

La fase 2 de la investigación permitió afirmar que existe poca disposición de los entrevistados para compartir números con respecto al desempeño, sobre todo financiero, de la empresa. Es así que se decidió evaluar la tendencia de aumento o disminución de estos indicadores.

La dimensión de desempeño financiero se definió a partir de la implementación de estrategias de mercadotecnia digital como las tendencias de aumento o disminución en utilidades, retorno a la inversión y gastos, así como el logro de los objetivos de mercadotecnia (ver tabla 6.5).

La dimensión de desempeño del mercado se definió como las tendencias de aumento o disminución en sus ventas, número de clientes y número de clientes recurrentes a partir de las estrategias de mercadotecnia digital; la satisfacción de los clientes con sus productos, servicios y procesos desde el punto de vista de la empresa; y mejora en la comunicación con el consumidor y el tiempo de respuesta.

Tabla 6.5 Ítems para evaluar los indicadores de desempeño y su soporte teórico – empírico

Indicador	Ítems	Soporte teórico – empírico
Resultados financieros	90. La empresa siempre logra sus objetivos de mercadotecnia.	Ambler y Kokkinaki, 2000; Clark, 2000; Wheeler, 2002; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013. Resultados cualitativos: Si trabaja con agencia, casi todos resultados se pueden medir. Se requiere un compromiso de largo Miden el desempeño de modo informal, por experiencia. No miden los resultados de la mercadotecnia.
	91. El retorno a la inversión en mercadotecnia ha sido positivo.	
	92. El uso de herramientas de mercadotecnia digital ha contribuido al aumento de las utilidades de la empresa.	
	93. A partir del uso de herramientas de mercadotecnia digital los gastos en mercadotecnia han disminuido.	
Comportamiento del consumidor	94. Existe una tendencia de aumento en las ventas a partir del uso de herramientas digitales.	Ambler y Riley, 2000; Wheeler, 2002; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013. De la fase 2: Si trabaja con agencia, casi todos resultados se pueden medir. Generalmente los resultados no son comprensibles para los gerentes. No analizan métricas. Miden el desempeño de modo informal, por experiencia. No miden los resultados de la mercadotecnia.
	95. Existe una tendencia de aumento en el número de clientes a partir del uso de herramientas digitales.	
	96. Existe una tendencia de aumento en el número de clientes que regresan a partir del uso de herramientas digitales.	
	97. La empresa percibe que los clientes se encuentran satisfechos con sus productos y/o servicios.	
	98. La empresa percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el proceso de compra.	
	99. Existe una mejor comunicación con el cliente a partir del uso de herramientas digitales.	
	100. Hay un mayor conocimiento del cliente a partir del uso de herramientas digitales.	
	101. El tiempo de respuesta a los clientes ha mejorado con las estrategias de mercadotecnia (desde que hace una solicitud de producto o información hasta que se le da respuesta).	

Fuente: elaboración propia a partir de los autores y resultados de la fase 2 (entrevistas)

6.2 Revisión de expertos y prueba piloto

En una primera etapa, el cuestionario fue revisado y ajustado por una investigadora especialista en mercadotecnia y otra investigadora en temas económico-administrativos. Sus comentarios estuvieron dirigidos a corroborar que los ítems evaluaran todos los aspectos de los indicadores y que las preguntas fueran claras. Mediante la técnica de análisis de contenido se revisó la redacción de cada una de ellas para que las respuestas fueran precisas.

Posteriormente, las preguntas de la variable de mercadotecnia digital se revisaron con un experto en mercadotecnia digital certificado. Sus comentarios ayudaron a revisar el lenguaje y redacción de las preguntas. Así mismo se verificó que se estuvieran incluyendo todas las herramientas de mercadotecnia digital que generalmente se utilizan en el contexto mexicano. A partir de los comentarios resultantes del análisis de contenido, la pregunta 73 se dividió en dos dejando una parte en la pregunta 73 y la otra como pregunta 73b. Además se agregaron los ítems 71b y 77b:

73. La empresa administra el contenido de su sitio web y redes sociales

73b. La empresa administra el contenido de sus redes sociales.

71b. El sitio web de la empresa está diseñado para adaptarse a los celulares, tabletas y pantallas.

77b. La empresa utiliza herramientas digitales para ofrecer de manera personalizada los productos y servicios que el cliente requiere.

Finalmente, el cuestionario se revisó con un experto en estadística. Sus observaciones permitieron ajustar la estructura y formato del cuestionario, la escala de medición y la redacción de las preguntas. Se optó por una escala de evaluación continua con valores de 1 a 10 que iban de “totalmente en desacuerdo” para el valor 1 a “totalmente de acuerdo” para el valor 10. Dado que el formato de aplicación del cuestionario sería en línea, esta escala permitía una fácil evaluación y comprensión de lo que debían resolver los encuestados (Kothari, 2011).

El cuestionario se sometió a una prueba piloto aplicada a 15 sujetos tipo, los resultados se analizaron utilizando SPSS versión 21.0 obteniendo una alta confiabilidad. De acuerdo con George y Mallery (2003) se considera que los coeficientes de confiabilidad mayores a 0.7 son aceptables, a 0.8 buenos y mayores a 0.9 excelentes.

Los coeficientes del alfa de Cronbach de las dimensiones en estudio fueron mayores a 0.845 (ver tabla 6.6). Los coeficientes de las variables de estudio fueron de 0.957 para la capacidad de aprendizaje, 0.973 para la capacidad de adaptación, 0.950 para la capacidad de innovación, .955 para la variable de mercadotecnia digital, y 0.955 para la variable de desempeño.

Después de la prueba piloto procedió a aplicarse el cuestionario en línea logrando 140 observaciones válidas.

Tabla 6.6 Confiabilidad de las variables de estudio para la prueba piloto (n=15)

Variable	Dimensiones de estudio	Indicadores	Alfa de Cronbach	Número de preguntas
Capacidades dinámicas de mercadotecnia	Aprendizaje	Conocimiento de la empresa	0.774	7
		Conocimiento del mercado	0.915	8
		Conocimiento del entorno	0.929	7
	Adaptativa	Reconfiguración interna	0.971	13
		Reconfiguración externa	0.866	5
	Innovación	Nuevos productos/ servicios	0.945	6
Nuevos mercados		0.845	6	
Nuevos procesos		0.919	5	
Mercadotecnia digital	Herramientas de mercadotecnia digital	<i>Reach</i>	0.856	7
		<i>Act</i>	0.894	8
		<i>Cconvert</i>	0.893	7
		<i>Engage</i>	0.855	7
Desempeño de la empresa	Desempeño financiero	Resultados financieros	0.872	4
		Desempeño de mercado	Comportamiento del consumidor	0.968
		TOTAL preguntas		

Fuente: elaboración propia a partir de resultados arrojados por SPSS

6.3 Validación de constructo

El análisis multivariante requiere la revisión de supuestos estadísticos como el adecuado tamaño de la muestra, el tratamiento de datos ausentes y casos atípicos, así como el cumplimiento de la normalidad de los datos (Howell, 2010).

Para validar el cuestionario se eliminaron los casos atípicos, se verificó la correlación inter-ítem y la validez de constructo se llevó a cabo mediante un análisis factorial exploratorio con el método de componentes principales y rotación Varimax.

El formato en el que se diseñó el cuestionario no permitió que hubiera datos ausentes ya que al aplicarse en línea se programó para que el usuario no pudiera avanzar en las preguntas si no contestaba todas las anteriores. Es así que todos los cuestionarios que se contestaron estuvieron completos.

6.3.1 Casos atípicos

Una vez recopilados los datos de 140 observaciones se revisó si se presentaban casos atípicos. Para esto se verificaron los casos que tenían valores superiores a tres puntos en valor absoluto de la puntuación típica z siguiendo el criterio de Miles y Shevlin

(2005). La pregunta 69 (*La empresa paga publicidad en la sección amarilla*) apareció más veces con valores atípicos en total fueron cinco ocasiones. Analizando el contenido de la pregunta y observando estos valores atípicos, se tomó la decisión de eliminar esa pregunta de la base de datos.

6.3.2 Correlación inter-ítem

Para corroborar que los reactivos se correlacionen bien entre sí, se calculó la correlación de Pearson entre todas las preguntas y se observó que la pregunta 95 (*Existe una tendencia de aumento en el número de clientes a partir del uso de herramientas digitales*) mantenía una correlación de 0.942 con la pregunta 94 (*Existe una tendencia de aumento en las ventas a partir del uso de herramientas digitales*) y de 0.940 con la pregunta 96. Al revisar el contenido de las preguntas se tomó la decisión de eliminar la pregunta 95 por ser repetitiva en contenido y por su alta correlación. De igual forma, las preguntas 99 (*Existe una mejor comunicación con el cliente a partir del uso de herramientas digitales*) y 100 (*Hay un mayor conocimiento del cliente a partir del uso de herramientas digitales*) mantenían una correlación de 0.913, por lo que se verificó cuál de las dos preguntas tenía una correlación mayor con el resto de las variables y se optó por mantener la pregunta 99 y quitar la 100. El resto de las correlaciones fueron menores a 0.900. De esta forma se verifica la fiabilidad del cuestionario (Morales, 2007).

6.4 Tamaño de muestra

Morales (2011) señala que el número de sujetos observables debe ser al menos el doble del número de variables. En el caso que nos ocupa, se contó con 95 preguntas (una vez eliminada la pregunta 69 por caso atípico y las preguntas 95 y 100 por tener correlaciones muy altas con otras preguntas) y 140 observaciones, por lo tanto se realizó un análisis factorial exploratorio por grupos, como lo recomiendan Méndez y Rondón (2012) para estos casos. Los grupos fueron capacidades dinámicas de mercadotecnia con 57 preguntas, mercadotecnia digital con 28 y desempeño con 10. Así se cumple el criterio de la proporción de sujetos con respecto al número de variables.

En cuanto al número mínimo recomendable para un análisis factorial exploratorio en términos absolutos, el número varía dependiendo el autor; por ejemplo Kline

(1994:74, 79) considera al menos 100 sujetos, y para muestras pequeñas, como es el caso, puede ser adecuada si la estructura factorial es muy clara, donde al menos tres variables definan cada factor y las variables no se repitan por factor (Morales, 2011). En esta investigación se incluyeron 140 observaciones.

6.5 Análisis factorial exploratorio

El análisis factorial exploratorio es una técnica estadística de interdependencia (todas las variables se analizan en conjunto) que trata de establecer una estructura subyacente entre las variables de análisis a partir de la correlación entre ellas (Méndez y Rondón, 2012). De esta forma se podrá proponer un modelo de análisis con grupos de variables altamente correlacionadas. Este análisis busca definir grupos de variables que estén altamente correlacionados entre si (Méndez y Rondón, 2012), al reducir variables o encontrar una estructura interna identificando nuevos factores. A diferencia de un análisis factorial confirmatorio, no se busca llegar a una estructura específica.

De acuerdo con Morales (2011), el análisis factorial exploratorio analiza la varianza común a todas las variables a partir de una matriz de correlaciones elevadas al cuadrado; los factores equivalen a constructos hipotéticos o conceptos subyacentes o latentes (no observables directamente) deducidos de las correlaciones entre las variables.

Utilizando el software SPSS versión 21, se llevó a cabo el análisis factorial exploratorio, obteniendo como resultado la agrupación de las preguntas en ciertos factores específicos. En una primera fase se realizó la condensación de factores utilizando el método de componentes principales y en una segunda fase se realizó la rotación ortogonal con el método Varimax para identificar de manera más sencilla los grupos (Morales, 2011).

El valor de la prueba Kaiser-Meyer-Olkin para el conjunto de preguntas correspondientes a las variables (ver tabla 6.7) resultó mayor a 0.5 en los tres casos, por lo que se considera un buen criterio (Morales, 2011). Asimismo el Chi cuadrado obtenido en la prueba de esfericidad de Barlett arrojó resultados altos, lo que significa que las correlaciones son apropiadas para el análisis factorial exploratorio.

Tabla 6.7 Prueba Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de Bartlett para las variables

Capacidades dinámicas de mercadotecnia		
Medida de adecuación muestral de KMO		,899
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	6957,293
	GI	1596
	Sig.	,000
Mercadotecnia digital		
Medida de adecuación muestral de KMO		,906
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	2368,288
	GI	276
	Sig.	,000
Desempeño		
Medida de adecuación muestral de KMO		,873
Prueba de esfericidad de Bartlett		1209,991
		45
		,000

Fuente: elaboración propia

Factores para capacidades dinámicas de mercadotecnia

Los resultados del análisis factorial exploratorio permitieron identificar con claridad que se podían mantener las tres capacidades dinámicas de mercadotecnia de aprendizaje, adaptación e innovación, dado que se agruparon las preguntas relacionadas, aunque si se identificaron nuevos factores dentro de cada una de estas tres variables. Esto se puede observar en la tabla 6.8 que señala las preguntas agrupadas en once factores, de los cuales cuatro corresponden a aprendizaje, tres a adaptación y cuatro a innovación.

Para aprendizaje, además de identificarlo a través del conocimiento del cliente y del entorno, el análisis factorial separó las preguntas relacionadas con el conocimiento de los recursos de la empresa y el conocimiento de las estrategias. Es así que los cuatro factores identificados para el factor de aprendizaje fueron: conocimiento de los recursos, conocimiento estratégico, conocimiento del cliente y conocimiento del entorno.

Para adaptación, además de las preguntas relacionadas a reconfiguración interna y externa, el análisis factorial arrojó un factor relacionado con la adaptación de la estrategia y la tecnología. Por lo que los tres factores identificados para conocer la adaptación se denominaron: estrategia y tecnología, reconfiguración interna y reconfiguración externa.

La capacidad dinámica de mercadotecnia de innovación mantuvo los factores innovación en productos y servicios, innovación en mercados e innovación en procesos; sin embargo se adicionó un factor que separó lo relacionado con los incentivos a la innovación. Las preguntas agrupadas fueron muy claras para determinar los conceptos de los factores.

**Tabla 6.8 Matriz de componentes rotados para la variable Capacidades dinámicas de mercadotecnia
(n=140) (57 ítems y 73.16% de varianza explicada)**

	Componente										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
INNPS49	,799	,094	,102	,191	,212	,161	,190	,114	,051	,106	-,010
INNPS50	,744	,189	,053	,066	,288	,081	,026	,162	,147	,151	,196
INNPS48	,707	,138	,156	,211	,008	,128	,196	,013	-,095	,076	-,036
INNPS47	,677	,236	,176	,238	,023	,048	,031	,064	,127	,036	,224
ADRI41	,574	,445	,159	,161	,192	,071	,179	,224	,072	-,014	-,011
INNPS52	,525	,194	,229	,055	-,019	,294	,190	,390	,059	,362	-,071
INNPS59	,491	,156	,034	,253	,181	-,123	,355	,309	,234	,228	,006
INNMS3	,364	,168	,112	,355	,160	,179	,233	,274	,225	,089	,200
ADRI36	,131	,769	,173	,259	,202	,182	,121	,147	-,033	,028	,034
ADRI35	,241	,707	,271	,091	-,012	,193	,179	,094	,172	-,011	,163
ADRI37	,077	,696	,141	,210	,336	,212	,127	,114	,147	,203	,094
ADRI39	,352	,598	,067	,190	,103	,168	,224	,084	,156	,278	-,132
ADRI38	,339	,590	,041	,082	,320	,185	,198	,252	,113	,020	,146
ADRI34	,376	,530	-,018	-,032	,365	,148	,131	,002	,106	,146	,031
ADRI40	,336	,500	,196	,262	,196	,260	,300	,042	,073	-,046	-,019
ADRI33	,280	,439	,333	,276	,439	,265	,078	,128	,100	-,074	,193
APCEn24	-,016	,187	,755	,113	,203	,162	,039	,109	,149	,001	,045
APCEn23	,092	-,016	,741	-,068	,150	,184	,033	,075	,102	,107	,122
APCM20	,175	,148	,730	,363	-,064	,031	,107	,168	,037	,216	,042
APCEn25	,199	,192	,674	,251	,272	,188	,000	,056	,235	,080	,065
APCM19	,231	,203	,594	,475	-,106	,020	,156	,034	,036	,345	,068
APCEn22	,304	,019	,530	,356	,126	,125	,119	,325	,163	-,028	,142
APCEn26	,255	,275	,470	,167	,226	,318	,116	,020	,387	-,061	,088
APCM15	,018	,122	,213	,719	,152	,169	,170	,144	,089	,097	,260
APCM14	,288	,158	,113	,692	,094	,091	,355	,102	,121	-,003	,059
APCM16	,349	,144	-,003	,666	,245	,124	,278	,051	,011	,096	-,016
APCM17	,357	,205	,382	,603	,066	,020	,068	,025	,246	,156	-,037
APCM18	,109	,240	,316	,583	,346	,145	-,043	,053	,160	-,024	,111
APCM21	,385	,240	,305	,519	,055	,147	,154	,237	,006	-,089	,117
ADRI29	,093	,223	,333	,264	,625	,186	,114	,031	-,002	,112	,092
ADRI30	,136	,319	,093	,029	,625	,005	,267	,087	,012	,262	,130
INNP60	,288	,233	,141	,256	,596	,030	,049	,380	,203	,147	,004
ADRI32	,214	,365	,340	,159	,582	,227	,128	,122	,183	-,002	,199
ADRI31	,100	,292	,448	,211	,456	,307	,058	,269	,180	-,049	,318
ADRE43	-,064	,088	,186	-,012	,023	,757	,078	,101	,137	-,014	,097
ADRE45	,248	,217	,099	,186	,043	,638	-,089	,186	,140	,120	,149
ADRE46	,257	,217	,002	,292	,099	,612	-,081	-,036	,045	,119	,130
APCEn27	,212	,079	,331	,041	,305	,602	,084	,101	,234	,038	,040
ADRE44	,006	,372	,106	,192	,064	,575	-,055	,111	-,070	,358	,047
ADRE42	,167	,113	,387	-,043	,140	,554	,243	,299	-,104	-,145	,012
APCEm9	,299	,144	,075	,176	,131	-,019	,750	,023	,123	,027	-,029
APCEm10	-,021	,269	,115	,125	-,008	-,009	,652	,198	,292	,111	,155
APCEm8	,268	,296	-,028	,311	,221	,012	,590	-,080	,058	-,032	-,022
APCEm7	,242	,095	,191	,252	,487	,172	,517	-,029	,044	-,021	-,093
INNP62	,221	,197	,227	,182	,074	,240	,011	,757	,044	,084	,064
INNMS8	,199	,217	,139	,015	,165	,224	,147	,569	,013	,456	,225
INNP61	,300	,074	,113	,171	,466	,074	-,020	,516	,350	,235	,018
INNP63	,101	,435	,353	,170	,273	,185	,026	,445	,144	-,055	,174
APCEm11	,164	,004	,298	,083	,118	,182	,190	,142	,721	-,003	,086
APCEm13	,103	,392	,127	,254	-,031	,100	,334	-,024	,579	,209	,008
APCEm12	,010	,363	,260	,157	,237	,110	,157	,078	,560	,204	,035
INNPS51	,491	,089	,230	,077	,163	,086	-,058	,150	,208	,657	,047
INNMS7	,237	,022	,086	,054	,215	,091	,148	,205	,164	,606	,378
APCEn28	-,025	,249	,428	,130	,160	,424	-,034	-,112	-,052	,438	,082
INNMS5	-,019	,045	,259	,105	,051	,211	-,131	,038	-,007	,132	,746
INNMS4	,331	,145	,005	,192	,247	,237	,234	,128	,112	,080	,556
INNMS6	,377	,374	,119	,246	,096	-,080	,237	,141	,157	,164	,416

Porcentaje de la varianza explicada tras la rotación

10.40%	9.67%	9.35%	8.01%	6.97%	6.85%	5.38%	4.81%	4.21%	4.07%	3.40%
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Fuente: elaboración propia a partir de resultados arrojados por SPSS

Factores de mercadotecnia digital

El mismo análisis factorial, para la variable de mercadotecnia digital, identificó seis factores. Para esta variable sí hubo un cambio importante en lo que se tenía de manera inicial con base en la fundamentación teórica. Es decir, las preguntas relacionadas a mercadotecnia digital se habían agrupado originalmente de acuerdo a los objetivos de alcanzar, actuar, convertir y enganchar del modelo RACE, pero como se observa en la tabla 6.9, las preguntas estaban mezcladas en cuanto a esta clasificación original de RACE.

**Tabla 6.9 Matriz de componentes rotados para la variable mercadotecnia digital (n=140)
(28 ítems y 69.38% de la varianza explicada)**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
MDE85	,822	,260	,083	-,088	,076	,122
MDE87	,780	,238	,073	,062	-,118	,163
MDE83	,779	,140	,165	,116	,298	,087
MDC77	,772	,218	,151	,099	,228	,174
MDA73b	,712	,487	-,033	,002	-,033	,101
MDC77b	,705	,277	,168	,135	,269	,116
MDC80	,701	,082	,378	,095	-,044	,188
MDC78	,658	-,054	,290	,319	,208	-,135
MDC82	,472	,199	,254	,225	,273	-,162
MDA71b	,234	,778	,318	,207	,046	-,010
MDA72	,247	,761	,345	,186	,100	-,020
MDA71	,234	,743	,343	,240	,201	,039
MDA73	,318	,710	,044	,167	,247	,106
MDA76	,187	,574	,084	-,340	-,086	,305
MDA75	,258	,491	,134	,445	,001	,067
MDR65	,110	,346	,765	,031	,260	,129
MDR64	,197	,151	,743	,173	-,037	,112
MDR70	,215	,071	,742	,027	-,079	,018
MDR66	,171	,360	,650	,199	,279	,102
MDR67	-,003	,240	,575	,282	,349	,352
MDC81	,313	,135	,530	,315	,180	,323
MDE89	-,049	,226	,194	,730	-,017	,085
MDC79	,401	,029	,132	,637	,058	,327
MDE88	,479	,266	,258	,484	,006	,023
MDE84	,237	,076	,132	-,102	,801	,024
MDA74	,171	,396	,084	,401	,544	,159
MDE86	,297	,134	,094	,248	-,077	,751
MDR68	,086	,026	,403	,031	,228	,644

Porcentaje de la varianza explicada tras la rotación

20.74%	14.36%	13.51%	8.38%	6.36%	6.00%
--------	--------	--------	-------	-------	-------

Fuente: elaboración propia a partir de resultados arrojados por SPSS

Aun así, una vez realizado el análisis factorial, se agruparon las preguntas relacionadas en seis factores y al analizarlas se denominaron: analíticos (análisis de métricas), usabilidad (diseño del sitio), comunicación, base de datos, publicidad y servicio al cliente. Fue relativamente sencillo nombrar estos factores ya que las preguntas que se agruparon como resultado del análisis estaban claramente relacionadas (ver tabla 6.10).

Tabla 6.10 Factores de mercadotecnia digital y sus reactivos

Nombre del factor	Reactivos
Analíticos	64. La empresa realiza acciones (directa o indirectamente) para saber cómo está en comparación con otros sitios web (ej. Alexa). 65. La empresa realiza acciones para posicionarse en los primeros lugares de los buscadores como Google (SEO). 66. La empresa analiza (directa o indirectamente) los indicadores de uso de su sitio web (ej. Google analytics). 67. La empresa paga publicidad en buscadores como Google (Adwords). 70. La empresa ubica personas influyentes en las redes sociales para trabajar con ellos (influencers). 81. La empresa realiza pruebas para comparar la efectividad de dos versiones por ejemplo de una página web, correos electrónicos, anuncios de banners, etc. (pruebas A/B).
Usabilidad	71. La empresa realiza acciones para que su sitio web sea fácil de navegar. 71b. El sitio web de la empresa está diseñado para adaptarse a los celulares, tabletas y pantallas. 72. La empresa realiza pruebas para verificar que todas las ligas de su sitio web funcionan correctamente. 73. La empresa administra el contenido de su sitio web. 75. La empresa utiliza su sitio web para dar noticias. 76. El negocio aparece en Google maps.
Comunicación	73b. La empresa administra el contenido de sus redes sociales. 77. La empresa utiliza herramientas digitales para mantener un dialogo con los clientes. 77b. La empresa utiliza herramientas digitales para ofrecer de manera personalizada los productos y servicios que el cliente requiere. 78. La empresa utiliza Internet para que los clientes hagan sus pedidos. 80. La empresa da seguimiento a las reseñas de sus productos o servicios que se dan en los medios. 82. La fuerza de ventas utiliza dispositivos móviles (tabletas y celulares) para acceder a la información de la empresa y lograr la venta. 83. La empresa utiliza herramientas digitales para dar servicio al cliente y resolver dudas. 85. La empresa analiza los comentarios que hacen sus clientes en redes sociales. 87. La empresa mantiene una comunicación activa en redes sociales (de al menos cuatro veces al mes).
Base de datos	74. La empresa tiene implementado un sistema de registro de sus clientes. 84. La empresa utiliza ampliamente el correo electrónico para interactuar con el cliente.
Publicidad	68. La empresa paga publicidad en banners. 86. La empresa paga publicidad en redes sociales.
Servicio al cliente	79. La empresa ofrece chat en vivo. 88. La empresa utiliza herramientas digitales para dar seguimiento a los clientes y fomentar la relación con ellos (e-CRM). 89. La empresa ofrece alguna aplicación digital para dar servicio al cliente (app).

Fuente: elaboración propia a partir de los factores resultantes

Factores de desempeño

En cuanto a la variable de desempeño el análisis factorial mantuvo claramente los factores de desempeño financiero y desempeño de mercado (ver tabla 6.11).

Tabla 6.11 Matriz de componentes rotados para la variable desempeño (n=140)

(10 ítems y 73.76% de la varianza explicada)

	Componente	
	1	2
DF91	,857	,199
DF92	,823	,382
DF93	,813	,216
DF90	,773	,259
DM97	,141	,856
DM98	,142	,829
DM99	,413	,771
DM101	,472	,694
DM94	,530	,664
DM96	,568	,655

Porcentaje de la varianza explicada tras la rotación 10.40% 9.67%

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

6.5.1 Resumen de factores de estudio

La tabla 6.12 resume los factores de acuerdo al análisis factorial exploratorio.

Tabla 6.12 Resumen de variables con factores resultantes y reactivos

VARIABLES	DIMENSIONES	FACTORES	REACTIVOS
Capacidades dinámicas de mercadotecnia	Aprendizaje	Conocimiento de los recursos	7, 8, 9, 10
		Conocimiento estratégico	11, 12, 13
		Conocimiento del cliente	14, 15, 16, 17, 18, 21
		Conocimiento del entorno	19, 20, 22, 23, 24, 25, 26
	Adaptación	Estrategia y tecnología	29, 30, 31, 32, 60
		Reconfiguración interna	33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40
		Reconfiguración externa	27, 42, 43, 44, 45, 46
	Innovación	Innovación en productos y servicios	41, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 59
		Incentivos a la innovación	28, 51, 57
		Innovación en mercados	54, 55, 56
		Innovación en procesos	58, 61, 62, 63
	Mercadotecnia digital	Analíticos	Analíticos
Base de datos			71, 71b, 72, 73, 75, 76
Publicidad			73b, 77, 77b, 78, 80, 82, 83, 85, 87
Usabilidad		Usabilidad	74, 84
		Comunicación	68, 86
		Servicio al cliente	79, 88, 89
Desempeño	Desempeño financiero	Desempeño financiero	90, 91, 92, 93
		Desempeño de mercado	94, 96, 97, 98, 99, 101

Fuente: Elaboración propia

6.5.2 Validación de consistencia

Una vez determinados los factores se realizó una prueba de confiabilidad de los factores, obteniendo los resultados que se describen en la tabla 6.13. De manera particular se observa que para la variable capacidades dinámicas de mercadotecnia, los niveles del alfa de Cronbach son superiores a 0.75 en todos los casos, excepto para incentivos a la innovación e innovación en mercados, los cuales se verifican con tan solo tres preguntas. Aun así los resultados globales del alfa de Cronbach fueron de 0.936 para aprendizaje, 0.941 para adaptación y 0.928 para innovación.

Tabla 6.13 Confiabilidad por factores para Capacidades dinámicas de mercadotecnia

Factores	Alfa de Cronbach	Número de reactivos
Aprendizaje	0.936	20
1. Conocimiento de los recursos	0.791	4
2. Conocimiento estratégico	0.763	3
3. Conocimiento del cliente	0.896	6
4. Conocimiento del entorno	0.899	7
Adaptación	0.941	19
5. Estrategia y Tecnología	0.893	5
6. Reconfiguración interna	0.927	8
7. Reconfiguración externa	0.835	6
Innovación	0.928	18
8. Innovación en productos y servicios	0.909	8
9. Incentivos a la innovación	0.695	3
10. Innovación en mercados	0.667	3
11. Innovación en procesos	0.841	4

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

Sin embargo, para el caso de mercadotecnia digital, los factores bases de datos y publicidad, además de agrupar solamente dos preguntas cada uno, su confiabilidad es relativamente baja, como se ve en la tabla 6.14. Esto significa que las preguntas correspondientes a estos factores no logran identificar lo que pretende medir cada factor con una confiabilidad razonable. Sin embargo, la lógica conceptual y el fundamento teórico justifican su permanencia. Es por ello que se tomó la decisión de dejar los factores para el análisis descriptivo y correlacional de la investigación cuantitativa.

Sin embargo, para el resto de los análisis estadísticos de la investigación cuantitativa se eliminaron las preguntas correspondientes a los factores de bases de datos

(84, 74) y publicidad (86 y 68). Las 24 preguntas restantes dieron un alfa de Cronbach de 0.941 en conjunto, lo que indica una alta confiabilidad.

Tabla 6.14 Confiabilidad por factores para mercadotecnia digital

Factores	Alfa de Cronbach	Número de reactivos
1. Analíticos	0.877	6
2. Usabilidad	0.870	6
3. Comunicación	0.920	9
4. Bases de datos	0.604	2
5. Publicidad	0.573	2
6. Servicio al cliente	0.675	3

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

La variable de desempeño obtuvo una alta confiabilidad en conjunto (.930), así como cada uno de sus factores. El desempeño financiero obtuvo un alfa de Cronbach de 0.894 y el de comportamiento del consumidor de 0.916 (ver tabla 6.15).

Tabla 6.15 Confiabilidad por factores para desempeño

Factores	Alfa de Cronbach	Número de reactivos
1. Desempeño financiero	0.894	4
2. Desempeño de mercado	0.916	6

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

6.6 Cuestionario final

El cuestionario completo se muestra en el anexo 3, sin embargo a partir del análisis de confiabilidad realizado en este capítulo se eliminaron de la base de datos las preguntas 69 por ser un caso atípico y las preguntas 95 y 100 por mostrar una alta correlación inter-item.

Asimismo, como resultado del análisis factorial exploratorio se eliminaron también las preguntas 68, 74, 84 y 86 para realizar el análisis de regresión y de variable mediadora, aunque si permanecieron para analizar los resultados descriptivos y correlacionales.

Capítulo 7

Resultados de la investigación cuantitativa a MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales: análisis descriptivo

La última fase de la investigación fue la aplicación del cuestionario. En este capítulo se describe el desarrollo de esta fase de la investigación así como los resultados descriptivos obtenidos para cada variable de investigación de acuerdo a grupos de estudio: por antigüedad, tamaño, sector y ubicación geográfica.

7.1 Investigación cuantitativa

Tomando como base los resultados de las dos primeras fases de la investigación (observación y entrevistas), se buscó resolver las preguntas de investigación que se describen en la introducción: ¿Cómo se pueden medir las variables de investigación? ¿Cuál es la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia, la mercadotecnia digital y el desempeño en las MIPYMES mexicanas? ¿Cómo influyen las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital sobre el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales? ¿Cuál es el efecto de la mercadotecnia digital como tercera variable en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales?

La finalidad de esta fase de la investigación es cumplir con el objetivos general descrito también la introducción: Crear un modelo que explique la actuación de la práctica de la mercadotecnia digital como variable mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales para generar propuestas de acciones estratégicas que las impulsen y promuevan el desarrollo económico.

La tabla 7.1 muestra las variables de estudio para esta fase de la investigación y sus definiciones conceptual y operacional.

Tabla 7.1 Variables para la investigación cuantitativa y su definición

Variable	Dimensión	Definición conceptual	Definición operacional	Reactivos
Capacidades dinámicas de mercadotecnia	Capacidad de aprendizaje	Habilidad de reconocer el valor de información externa e interna, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, transformándola en conocimiento (Wang y Ahmed, 2007), de manera vigilante (Day, 2011) y continua (Morgan, 2012), para tener un enfoque realista de la empresa y su entorno (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) que permita predecir cambios en el mercado (Morgan, 2012) a través de una conexión entre colaboradores (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) y una comunicación integral con el consumidor (Chaffey, 2015).	Conocimiento de la empresa Conocimiento del mercado Conocimiento del entorno	Reactivos 7 a 13 Reactivos 14 a 21 Reactivos 22 a 28
	Capacidad de adaptación	Habilidad de identificar y capitalizar las oportunidades de mercado (Wheeler, 2002) con base en la información aprendida y el balance entre la estrategias de exploración y aprovechamiento (Wang y Ahmed, 2007) y la experimentación continua (Day, 2011) de tal forma que se puedan retener, eliminar y adquirir recursos acordes con el entorno (Morgan, 2012) a través de una estructura organizacional ágil y flexible que pueda escalar ((De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) y del compromiso de la gerencia (Chaffey, 2015).	Reconfiguración de recursos internos Reconfiguración de recursos externos	Reactivos 29 a 41 Reactivos 42 a 46
	Capacidad de innovación	Habilidad de la empresa de desarrollar nuevos productos y mercados mediante la alineación de una orientación innovadora estratégica con comportamientos y procedimientos innovadores (Wang y Ahmed, 2007) y mercadotecnia abierta (Day, 2011) de tal forma que se puedan retener, eliminar, adquirir y mejorar las capacidades acordes con el entorno (Morgan, 2012) logrando una experiencia integral del consumidor (Chaffey, 2015).	Desarrollo de nuevos productos/ servicios Desarrollo de nuevos mercados Desarrollo de nuevos procesos	Reactivos 47 a 52 Reactivos 53 a 58 Reactivos 59 a 63
Mercadotecnia Digital	Herramientas para la mercadotecnia digital	Uso estratégico de las herramientas digitales para la ejecución de la práctica mercadológica con el fin de mejorar y optimizar su rendimiento. De acuerdo a la clasificación de RACE (Reach, Act. Convert, Engage) (Smart Insights, 2016)	Alcanzar al cliente Actuar con el cliente Convertir al cliente Comprometer al cliente	Reactivos 64 a 70 Reactivos 71 a 76 Reactivos 77 a 82 Reactivos 83 a 89
Desempeño de la empresa	Desempeño financiero	Aumento o disminución en el desempeño financiero a partir de la implementación de estrategias de mercadotecnia digital en utilidades, retorno a la inversión y gastos (Ambler y Kokkinaki, 2000; Clark, 2000; Wheeler, 2002; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013).	Resultados financieros	Reactivos 90 a 93
	Desempeño de mercado	Aumento o disminución en sus ventas, número de clientes y número de clientes recurrentes a partir de las estrategias de mercadotecnia digital; la satisfacción de los clientes con sus productos, servicios y procesos desde el punto de vista de la empresa; y mejora de la comunicación con el consumidor y el tiempo de respuesta (Ambler y Riley, 2000; Wheeler, 2002; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013).	Comportamiento del consumidor	Reactivos 94 a 101

Fuente: elaboración propia a partir de los autores referenciados

7.1.1 Tipo y diseño de la investigación cuantitativa

La investigación que se realizó fue de campo, cuantitativa con alcance explicativo ya que busca responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. El diseño de la investigación es de tipo no experimental y transeccional. Utiliza técnicas de análisis estadístico descriptivo de cada variable de estudio, técnicas de análisis estadístico inferencial y técnicas de análisis de terceras variables, con respecto a las hipótesis planteadas (Kothari, 2011).

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo a través de una encuesta en línea dirigida a MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales, y que estuvo ubicada en la liga www.cglanalisis.com.

7.1.2 Población y muestra

Habiendo ya evidenciado que se han realizado múltiples investigaciones sobre mercadotecnia digital que seleccionan una muestra de estudio enfocada en la práctica de la mercadotecnia digital en general más que en un sector en particular (e.g. Omar *et al.* 2011, Adam *et al.* 2014, Wilden y Gudergan, 2014; Leeftang *et al.*, 2014; Fitzgerald *et al.*, 2014), en esta investigación tampoco se seleccionó un giro o sector específico. Esto es particularmente válido para el contexto mexicano dado que son aún pocas las MIPYMES que realizan actividades de mercadotecnia digital (Gutiérrez-Leefmans *et al.*, 2016) y si se analizara un solo sector sería difícil encontrar una muestra representativa.

Con el objetivo de cubrir tanto empresas micro, pequeñas y medianas con uso de herramientas digitales, se utilizaron cuatro bases de datos de MIPYMES mexicanas con información de contacto, dos seleccionadas por su facilidad de acceso y dos elaboradas para esta investigación a partir de los correos electrónicos de contacto que aparecían en cada una de la páginas de Internet de las empresas.

Se tuvo acceso a la base de datos del Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME) que abarca empresas micro y pequeñas en el Estado de México. Para incluir empresas medianas, se seleccionó la base del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de empresas medianas en el Estado de México. La tercera base de datos se elaboró a partir de la relación de empresas listadas por el Instituto PYME, en la cual incluye empresas pequeñas y medianas de toda la República Mexicana. Finalmente,

se construyó la base de datos de las empresas con sello de confianza en la República Mexicana otorgado por el AMIPCI, por ser empresas con mucho uso de herramientas digitales.

Las bases de datos seleccionadas constan de una población 1,823 empresas, el tamaño de la muestra fue de 318 empresas, considerando un nivel de confianza de 95%, un margen de error del 5% y una desviación estándar de 0.5. Sin embargo, bases públicas como las del IME y el SIEM no estaban actualizadas, esto se pudo corroborar con la alta tasa de devolución de los correos de invitación, siendo del 42.4% y 41.3% respectivamente (ver tabla 7.2).

Tabla 7.2 Tasa de devolución de correos electrónicos

Base de datos	Número de empresas listadas	Tasa de correos devueltos
IME	645	42.7%
SIEM	375	41.3%
Instituto Pyme	489	28.3%
Sello de Confianza	314	22.2%

Fuente: elaboración propia a partir del registro sistemático de los resultados

Por otro lado, la experiencia en otras investigaciones académicas en México refleja la poca disposición por parte de las empresas para contestar cuestionarios. Por lo tanto, se tomó la decisión de enviar la invitación al total de la población seleccionada y se tuvo apenas una tasa de respuesta de 8.72%, obteniendo 159 cuestionarios de los cuales ocho empresas manifestaron no utilizar herramientas digitales para la mercadotecnia, ocho eran empresas grandes, y tres empresas lo contestaron dos veces, por lo que el número de respuestas efectivas fue de 140 (el 7.68% del total de la población).

7.1.3 Procedimiento de aplicación del cuestionario

El cuestionario se diseñó para ser respondido en línea en la liga www.cglanalisis.com. Se realizaron invitaciones por correo electrónico a todos los integrantes de las cuatro bases de datos ya mencionadas. La carta invitación se puede ver en el anexo 4. La recolección de los datos se llevó a cabo entre los meses de febrero y marzo de 2017.

El sitio web de la encuesta se programó para generar de manera inmediata un archivo con un diagnóstico de sus capacidades de mercadotecnia y mercadotecnia digital (ver anexo 5). También se ofreció a las empresas que respondieron el cuestionario, una retroalimentación que incluye el lugar en el que se ubican en comparación con empresas similares y recomendaciones de mercadotecnia digital de acuerdo a sus resultados individuales. Los beneficios inmediatos para las empresas que respondieron el cuestionario fue conocer la situación de sus capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación pudiendo visualizar y comparar de manera gráfica sus capacidades.

Una vez recopilados los datos cuantitativos, se llevó a cabo una limpieza de datos y se hizo la validación del cuestionario, lo cual se muestra en el capítulo seis.

7.2 Análisis estadístico de datos

La tabla 7.3 describe el tipo de análisis realizado para cada pregunta de investigación de acuerdo a los objetivos.

Tabla 7.3 Análisis estadístico de datos de investigación cuantitativa

Pregunta de investigación	Objetivo	Análisis
¿Cómo se pueden medir las variables de investigación? ¿Los indicadores de estudio son los adecuados para medir las dimensiones de las variables de investigación?	Construir un cuestionario para medir las variables de investigación con calidad métrica.	Pruebas de calidad individual de los reactivos: poder de discriminación, correlación inter-item, correlación item-test, consistencia interna. Análisis factorial exploratorio: extracción de componentes principales con rotación varimax. Prueba de confiabilidad
¿Cuál es la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia, la mercadotecnia digital y el desempeño?	Examinar la relación entre las variables de estudio.	Estadísticos descriptivos. Análisis correlacional. Análisis de varianza y comparación de medias.
¿Qué efecto tienen las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital sobre el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales?	Valorar el efecto de las CDM y la MD sobre el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales	Análisis correlacional. Modelo de regresión múltiple.
¿Cuál es el efecto de la mercadotecnia digital como tercera variable en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales?	Valorar y explicar el efecto mediador de la MD en la relación entre las CDM el desempeño. Crear un modelo que explique la actuación de la MD como variable mediadora en la relación entre las CDM el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales para generar propuestas de acciones estratégicas que las impulsen y promuevan el desarrollo económico.	Modelo de análisis de la variable mediadora.

Fuente: elaboración propia

7.3 Resultados de la investigación cuantitativa a MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.

Por la relevancia teórica y práctica que tiene el uso de las herramientas de mercadotecnia digital correspondientes a los factores de base de datos y publicidad, el análisis descriptivo y correlacional si incluyen estos factores. Sin embargo, por la rigurosidad estadística de los análisis posteriores (regresión múltiple y variable mediadora), se eliminan dichos factores de la base datos.

7.3.1 Caracterización de la muestra

La participación de 140 micro, pequeñas y medianas empresas de la República Mexicana de diversos sectores en el estudio permitió obtener los resultados que se describen a continuación. Los resultados están en una escala de 1 a10 que fue la escala de Likert que se utilizó en el cuestionario de investigación. Para una mejor explicación se agruparon de acuerdo a los siguientes elementos de estudio: antigüedad, tamaño, sector y ubicación geográfica de la empresa.

Para la antigüedad de la empresa, se agruparon las que tenían un año de fundadas y posteriormente por cada cinco años antigüedad, siguiendo la clasificación que realiza el INEGI (2015) en su estudio de esperanza de vida de las empresas. En cuanto al tamaño de la empresa, la clasificación se realizó en micro, pequeña o mediana de acuerdo a los lineamientos que el INEGI utiliza por número de empleados, considerando también si la empresa era de servicio, comercio o manufactura.

Con respecto a los sectores, se agruparon el sector comercial mayorista y minorista y se denominó “comercial”; lo relacionado a comunicaciones y tecnología se integró en “comunicaciones”; el grupo “otros servicios” incluyó educación, fianzas y seguros, limpieza, hotel y restaurante, esparcimiento y entretenimiento, salud, financieros e inmobiliarios; “industria” abarcó todo tipo de industria y finalmente se dejó “otros” que es una opción que incluía el cuestionario de acuerdo a la clasificación de las empresas del INEGI.

Con respecto a la ubicación geográfica, la agrupación se realizó por empresas de la Ciudad de México, del Estado de México y de otros estados de la República.

Tabla 7.4 Caracterización de la muestra

	No. de empresas	% empresas
ANTIGÜEDAD		
De 0 a 1 año	19	13.6%
Más de 1 a 5 años	61	43.6%
Más de 5 a 10 años	28	20.0%
Más de 10 a 15 años	15	21.0%
Más de 15 a 20 años	7	9.8%
Más de 20 años	10	14.0%
TAMAÑO		
Micro	103	73.6%
Pequeña	31	22.1%
Mediana	6	4.3%
SECTOR		
Agropecuario	3	2.1%
Comercial	20	14.3%
Comunicaciones	17	12.1%
Otros servicios	34	47.6%
Servicios profesionales	22	30.8%
Industria	16	22.4%
Otros	28	39.2%
UBICACIÓN		
Ciudad de México	21	15.0%
Estado de México	88	62.9%
Otros Estados	31	22.1%

Fuente: elaboración propia

7.3.2 Resultados por grupos

Al analizar las tres variables de estudio, se obtuvieron los resultados por grupos que se muestran en la tabla 7.5. Las empresas más jóvenes, menores a cinco años, son las que indicaron tener un mejor desempeño. Así mismo, son las empresas que obtuvieron el nivel más alto en capacidades dinámicas de mercadotecnia, en particular para la capacidad de aprendizaje, así como en uso de herramientas digitales.

Las diferencias entre los grupos por antigüedad de las empresas no fueron significativas para las variables de capacidades dinámicas de mercadotecnia y mercadotecnia digital, sin embargo sí fueron significativas estas diferencias para la variable de desempeño, ya que obtuvo una significancia de 0.038 que es menor a .05.

Tabla 7.5 Comparación de medias para las variables de estudio por grupos

	Capacidades dinámicas de mercadotecnia	Mercadotecnia digital	Desempeño
ANTIGÜEDAD			
De 0 a 1 año	6.70	5.48	7.63
Más de 1 a 5 años	6.25	5.34	6.71
Más de 5 a 10 años	6.38	4.79	6.01
Más de 10 a 15 años	6.18	4.59	5.77
Más de 15 a 20 años	5.64	4.06	5.40
Más de 20 años	6.18	4.59	5.90
Factor F	.498	1.102	2.430
ANOVA	.777	.362	.038
TAMAÑO			
Micro	6.21	4.87	6.38
Pequeña	6.61	5.50	6.72
Mediana	6.04	5.93	6.76
Factor F	.775	1.754	.342
ANOVA de un factor	.463	.177	.711
SECTOR			
Agropecuario	5.47	2.52	4.18
Comercial	5.99	4.49	6.18
Comunicaciones	6.82	5.78	6.37
Otros servicios	6.29	4.70	6.67
Servicios profesionales	6.63	5.22	6.60
Industria	6.00	5.33	6.80
Otros	6.18	5.01	6.38
Factor F	.785	1.640	.805
ANOVA	.583	.141	.567
UBICACIÓN			
Ciudad de México	6.44	5.61	6.49
Estado de México	6.31	4.98	6.63
Otros Estados	6.15	4.91	6.01
Factor F	.202	.912	.949
ANOVA	.817	.404	.390
TOTAL Media	6.29	5.05	6.47

Fuente: elaboración propia

Para este valor se realizó la prueba de Tukey y se obtuvieron los resultados de la tabla 7.6. Los resultados no confirman una diferencia por antigüedad de la empresa ya que ubica a todos los elementos en un mismo grupo.

Tabla 7.6 Prueba de Tukey para el desempeño por antigüedad

ANTIGÜEDAD	N	Subconjunto para alfa = 0.05
		1
5	7	5,39
4	15	5,77
6	10	5,90
3	28	6,00
2	61	6,71
1	19	7,62
Sig.		,055

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

Por otro lado, en lo que respecta al tamaño de las empresas, las medianas obtuvieron un desempeño más alto seguidas de las pequeñas y micro empresas. Y aunque las medianas son las que utilizaron más herramientas de mercadotecnia digital, fueron las empresas pequeñas las que obtuvieron capacidades de mercadotecnia más altas, principalmente de aprendizaje. Sin embargo, como se indica en la tabla 7.5 no existe diferencia significativa entre las tres clasificaciones por tamaño de la empresa.

En cuanto a los resultados por sector, tampoco se observó una diferencia significativa aunque si es de notar que en el caso del sector agropecuario se obtuvieron los niveles más bajos de uso de mercadotecnia digital, desempeño y capacidades dinámicas de mercadotecnia. Los sectores relacionados a comunicación y tecnología, son los que obtuvieron los puntajes más altos en capacidades dinámicas de mercadotecnia y uso de mercadotecnia digital. Se destaca también el sector de servicios profesionales, otros servicios, así como industria, con los niveles más altos en desempeño.

La tabla 7.5 indica también que no hay una diferencia significativa entre los estados, aunque si se observa un mayor uso de herramientas de mercadotecnia digital en la Ciudad de México.

De manera general las medias de las tres variables fueron de 6.29 para las capacidades dinámicas de mercadotecnia, 5.05 para mercadotecnia digital y 6.47 para el desempeño, quedando los resultados con desviaciones estándar sin muestra de sesgos.

7.3.3 Análisis de la variable capacidades dinámicas de mercadotecnia

El análisis de los resultados de cada uno de los factores por capacidad dinámica de mercadotecnia permitió conocer cuales factores están mas desarrollados por parte de las empresas estudiadas. La tabla 7.7 muestra las medias por grupos de las tres capacidades dinámicas de mercadotecnia. En esta clasificación por grupos no se revelaron diferencias significativas en ninguno de los casos, aunque destacan nuevamente las empresas menores a un año de antigüedad con las mayores capacidades de los tres tipos. De igual forma, los sectores de comunicaciones y servicios profesionales fueron los que tienen en promedio las capacidades más altas.

Tabla 7.7 Comparación de medias para capacidades dinámicas de mercadotecnia por grupos

	Aprendizaje	Adaptación	Innovación
ANTIGÜEDAD			
De 0 a 1 año	7.27	6.43	6.40
Más de 1 a 5 años	6.76	5.92	6.06
Más de 5 a 10 años	6.90	6.40	5.84
Más de 10 a 15 años	6.41	6.29	5.85
Más de 15 a 20 años	6.32	5.48	5.12
Más de 20 años	6.81	5.67	6.05
Factor F	.653	.657	.572
ANOVA	.660	.657	.721
TAMAÑO			
Micro	6.73	5.97	5.94
Pequeña	7.04	6.52	6.27
Mediana	6.78	5.87	5.47
Factor F	.452	1.084	.623
ANOVA de un factor	.637	.341	.538
SECTOR			
Agropecuario	5.97	5.30	5.13
Comercial	6.77	5.70	5.50
Comunicaciones	7.25	6.65	6.58
Otros servicios	6.79	6.18	5.92
Servicios profesionales	7.09	6.56	6.23
Industria	6.68	5.40	5.93
Otros	6.51	6.01	6.03
Factor F	.635	1.093	.702
ANOVA	.702	.370	.648
UBICACIÓN			
Ciudad de México	6.95	6.18	6.18
Estado de México	6.81	6.10	6.02
Otros Estados	6.69	5.97	5.80
Factor F	.174	.091	.289
ANOVA	.841	.913	.749
TOTAL Media	6.80	6.08	5.99

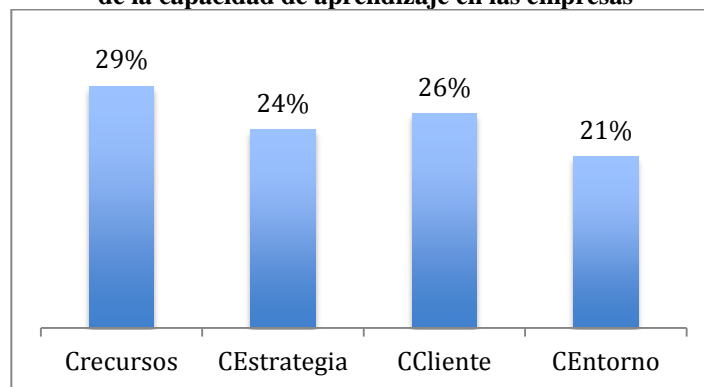
Fuente: elaboración propia

Se observa también que del valor de las medias totales por capacidad dinámica de mercadotecnia, las empresas obtuvieron más capacidad de aprendizaje que de adaptación e innovación, quedando última con la media más baja.

7.3.3.1 Capacidad de aprendizaje

En cuanto a la capacidad de aprendizaje, se observa que las empresas revelaron un mayor conocimiento de los recursos, seguido del conocimiento del cliente y conocimiento estratégico. El factor de conocimiento del entorno es el que obtuvo menor puntaje (figura 7.1). Esto indica que las empresas tienen un mayor conocimiento de la situación interna de la empresa, de sus recursos y de sus clientes, y un menor conocimiento de lo que sucede en el exterior.

Figura 7.1 Comparación del porcentaje de presencia de los factores de la capacidad de aprendizaje en las empresas



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la capacidad de aprendizaje por antigüedad de la empresa que se muestran en la tabla 7.8 permiten ver que tanto las empresas más nuevas (menores a un año) como las de más de 20 años tuvieron un mayor conocimiento de sus recursos, su estrategia y sus clientes, aunque la diferencia entre los grupos no es significativa.

En los demás grupos se observa también que había un mayor conocimiento de los aspectos internos, sin embargo no hay una diferencia significativa entre las zonas geográficas en los resultados o para los grupos de sectores y tamaño de la empresa, aunque el sector comunicaciones es el que mostró en general los resultados más altos en los distintos factores de la capacidad de aprendizaje.

Tabla 7.8 Comparación de medias para los factores de la capacidad de aprendizaje por grupos

	Conocimiento Recursos	Conocimiento Estrategia	Conocimiento Cliente	Conocimiento Entorno
ANTIGÜEDAD				
De 0 a 1 año	7.99	6.88	7.48	6.71
Más de 1 a 5 años	7.94	6.68	7.02	5.42
Más de 5 a 10 años	8.04	6.50	7.11	5.97
Más de 10 a 15 años	7.78	5.76	6.78	5.31
Más de 15 a 20 años	7.89	6.00	6.33	5.04
Más de 20 años	8.10	6.73	7.38	5.03
Factor F	.076	.709	.480	1.579
ANOVA	.996	.617	.791	.170
TAMAÑO				
Micro	7.95	6.46	6.96	5.55
Pequeña	8.05	6.63	7.44	6.05
Mediana	7.67	7.50	6.83	5.12
Factor F	.167	.766	.736	.818
ANOVA de un factor	.846	.467	.481	.444
SECTOR				
Agropecuario	7.00	5.89	5.94	5.05
Comercial	7.79	7.07	6.80	5.42
Comunicaciones	8.19	7.02	7.42	6.35
Otros servicios	7.95	6.79	6.86	5.13
Servicios profesionales	7.97	6.79	7.48	6.12
Industria	7.85	6.40	7.06	5.83
Otros	8.16	5.79	6.95	5.14
Factor F	.409	1.184	.507	1.013
ANOVA	.872	.319	.803	.420
UBICACIÓN				
Ciudad de México	8.20	6.22	7.52	5.87
Estado de México	7.88	6.61	7.12	5.63
Otros Estados	8.02	6.57	6.60	5.55
Factor F	.431	.303	1.469	.146
ANOVA	.651	.739	.234	.865
TOTAL Media	7.95	6.54	7.06	5.64

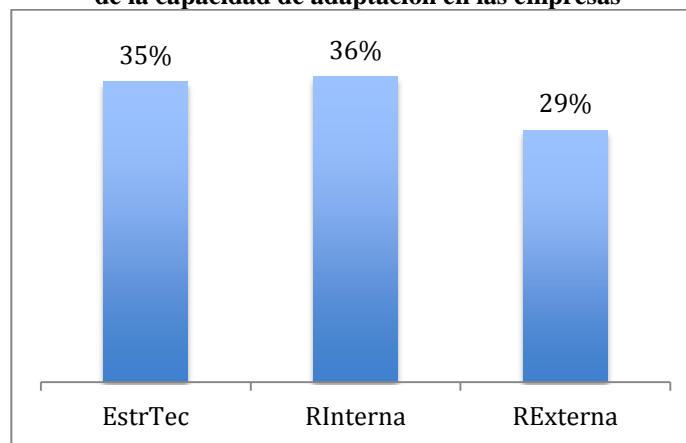
Fuente: elaboración propia

En los promedios generales se observa que el factor que obtuvo la media más alta fue conocimiento de los recursos, seguido por conocimiento del cliente y conocimiento estratégico. El factor de la capacidad de aprendizaje con el que menos contaron las empresas fue conocimiento del entorno.

7.3.3.2 Capacidad de adaptación

Al analizar la capacidad adaptación, la figura 7.2 permite observar una mayor reconfiguración interna y de estrategia y tecnología, que reconfiguración externa. Nuevamente se destaca una mayor labor por parte de las empresas en el desarrollo de capacidades relacionadas con factores internos de la empresa y en menor grado en relación al entorno.

Figura 7.2 Comparación del porcentaje de presencia de los factores de la capacidad de adaptación en las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

En cuanto al análisis por grupos (tabla 7.9), la antigüedad de la empresa permite identificar que las empresas menores a un año contaban una capacidad de adaptación mayor en cuanto a estrategia y tecnología y reconfiguración interna, es pudiera significar que son mas flexibles y adaptables en estos aspectos, aunque cabe aclarar que la diferencia entre los grupos no es significativa. Por otro lado, las empresas mayores a 20 años son las que mas les costó la reconfiguración externa o dicho en otras palabras, la flexibilidad de adaptarse a factores externos. Se podría decir que si la empresa es muy antigua, mayor a 20 años, o muy reciente, tiene menos capacidades de reconfiguración externa que las MIPYMES establecidas con una antigüedad media de 5 a 15 años. La madurez permite la reconfiguración externa, aunque si la empresa lleva muchos años, se dificulta.

Tabla 7.9 Comparación de medias para los factores de la capacidad de adaptación por grupos

	Estrategia y tecnología	Reconfiguración Interna	Reconfiguración Externa
ANTIGÜEDAD			
De 0 a 1 año	7.04	6.96	5.30
Más de 1 a 5 años	6.17	6.62	4.98
Más de 5 a 10 años	6.44	6.35	6.42
Más de 10 a 15 años	6.51	6.67	5.69
Más de 15 a 20 años	5.69	5.59	5.17
Más de 20 años	6.68	5.80	4.52
Factor F	.653	.772	2.169
ANOVA	.660	.571	.061
TAMAÑO			
Micro	6.20	6.45	5.25
Pequeña	7.10	6.73	5.74
Mediana	5.97	6.25	5.39
Factor F	2.172	.267	.593
ANOVA de un factor	.118	.766	.554
SECTOR			
Agropecuario	5.87	5.21	4.83
Comercial	5.99	6.33	4.78
Comunicaciones	6.84	6.93	6.17
Otros servicios	5.63	5.80	4.77
Servicios profesionales	7.11	6.77	5.80
Industria	6.65	6.51	5.38
Otros	6.01	6.70	5.32
Factor F	1.217	.753	.988
ANOVA	.302	.608	.436
UBICACIÓN			
Ciudad de México	6.78	6.31	5.46
Estado de México	6.31	6.67	5.32
Otros Estados	6.34	6.16	5.40
Factor F	.399	.819	.040
ANOVA	.671	.443	.961
TOTAL Media	6.38	6.50	5.36

Fuente: elaboración propia

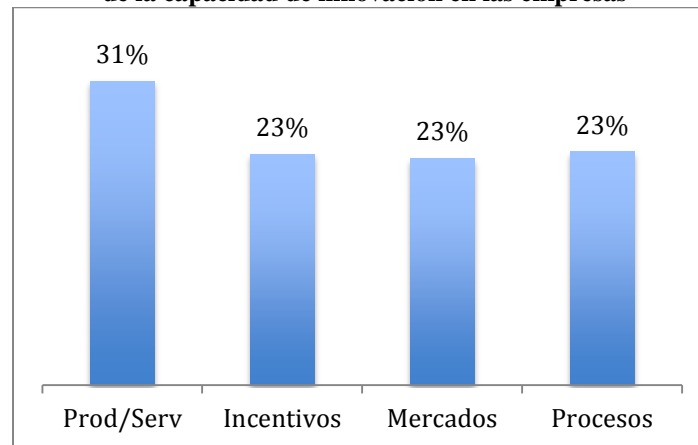
El análisis por ubicación geográfica, por sector y por tamaño de empresas, no mostraron diferencias significativas entre los resultados. Aun así, el sector de servicios profesionales obtuvo el resultado más alto para la capacidad de estrategia y tecnología y el de comunicaciones para la reconfiguración tanto interna como externa, siendo los dos sectores más altos en esta capacidad. Las empresas pequeñas obtuvieron el mayor puntaje en los tres factores de la capacidad de adaptación.

Las medias generales indican que el factor de reconfiguración interna fue mayor al de estrategia y tecnología y el de reconfiguración interna. Lo que destaca nuevamente un mayor enfoque en lo interno que lo externo.

7.3.3.3 Capacidad de innovación

En cuanto a la capacidad de innovación, el factor más alto fue el de innovación en productos y servicios, estando los otros tres factores de incentivos a la innovación, innovación en mercados y en procesos, en niveles similares más bajos (figura 7.3). Claramente se observa una mayor innovación en productos y servicios que en el resto de los factores.

Figura 7.3 Comparación del porcentaje de presencia de los factores de la capacidad de innovación en las empresas



Fuente: elaboración propia

Al hacer el análisis por grupos (tabla 7.10), las empresas menores a un año son las que mostraron mayores capacidades de innovación, aunque la diferencia por antigüedad no es significativa. Los resultados por tamaño de las empresas así como los sectores, tampoco mostraron diferencias significativas para la capacidad de innovación, aunque se observa que el sector comunicaciones es el que logró el puntaje más alto en todos los factores de innovación, mientras que el sector agropecuario obtuvo los más bajos sobre todo en la innovación de mercados y procesos.

De manera particular, en referencia a la ubicación, no hay diferencia significativa entre los factores de productos y servicios, incentivos y procesos. Sin embargo, claramente se reveló una diferencia significativa en la innovación en mercados en la que

la Ciudad de México obtuvo un valor superior al resto de la República, seguido por el Estado de México y después otros estados. Esto significa que las MIPYMES de la Ciudad de México buscan innovar al dirigirse a nuevos mercados que pudieran ser del resto de la republica o internacionales, más que el resto de los estados de la Republica.

Tabla 7.10 Comparación de medias para los factores de la capacidad de innovación por grupos

	Productos y			
	Servicios	Incentivos	Mercados	Procesos
ANTIGÜEDAD				
De 0 a 1 año	7.34	6.09	5.72	6.47
Más de 1 a 5 años	7.58	5.54	5.65	5.48
Más de 5 a 10 años	7.10	5.57	5.13	5.56
Más de 10 a 15 años	7.03	5.31	5.49	5.57
Más de 15 a 20 años	6.38	4.62	4.86	4.64
Más de 20 años	7.41	5.73	5.20	5.85
Factor F	.730	.464	.414	.774
ANOVA	.602	.803	.838	.570
TAMAÑO				
Micro	7.26	5.67	5.28	5.56
Pequeña	7.63	5.43	5.98	6.03
Mediana	6.77	4.44	6.06	4.63
Factor F	.712	.854	1.515	1.007
ANOVA de un factor	.493	.428	.223	.368
SECTOR				
Agropecuario	6.58	5.89	3.89	4.17
Comercial	6.60	5.35	5.00	5.06
Comunicaciones	7.90	6.04	6.37	6.00
Otros servicios	7.33	5.29	6.00	5.09
Servicios profesionales	7.44	5.76	5.77	5.94
Industria	7.15	5.57	5.16	5.79
Otros	7.66	5.39	5.25	5.80
Factor F	1.035	.236	1.358	.674
ANOVA	.406	.964	.236	.671
UBICACIÓN				
Ciudad de México	7.33	5.65	6.59	5.14
Estado de México	7.38	5.65	5.32	5.73
Otros Estados	7.15	5.26	5.13	5.65
Factor F	.159	.343	3.586	.505
ANOVA	.853	.710	.030	.604
TOTAL Media	7.32	5.56	5.46	5.62

Fuente: elaboración propia

Para este caso se realiza la prueba de Tukey y los resultados muestran que efectivamente la Ciudad de México se diferencia del resto de la república en cuanto a innovación en mercados (ver tabla 7.11)

Tabla 7.11 Prueba de Tukey para innovación en mercados por ubicación

UBICACIÓN	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
3	31	5,12	
2	88	5,31	
1	21		6,58
Sig.		,930	1,000

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

De manera general resalta que el factor de innovación en productos y servicios obtuvo un mayor puntaje que los otros factores de innovación, lo que indica que es la capacidad de innovación a la que más se enfocan las empresas.

El análisis de los resultados de estas tres capacidades, permite inferir que las empresas han logrado desarrollar más las capacidades relacionadas con factores internos que con los externos. Es decir, conocen más sus recursos internos que la situación del mercado, realizan adaptación interna más que buscar la conexión con terceros y adaptación externa.

Varios autores mencionan la necesidad de obtener y usar información y conocimiento externos valiosos para desarrollar actividades de mercadotecnia digital (Wu *et al.* 2003; Brodie *et al.* 2007, Trainor *et al.* 2011; Morgan *et al.* 2009), esto indica que hay un área de oportunidad en las empresas de desarrollar sus capacidades mas hacia lo relacionado al entorno y sobre todo de tener una actividades estratégicas que vayan más de afuera hacia adentro que de adentro hacia fuera como lo indica Day (2011).

Por otro lado, la innovación se da en productos y servicios más que en el desarrollo de nuevos mercados, y la Ciudad de México es la que más innova en mercados a comparación del resto de la República. Eso puede significar que las MIPYMES del interior de la república tienen una visión más local que las limita en sus posibilidades de expansión y crecimiento.

7.3.4 Análisis de la variable mercadotecnia digital

Para identificar el nivel de uso de la mercadotecnia digital se clasificó el promedio de la variable mercadotecnia digital en cinco niveles de acuerdo a los resultados de la escala de Likert utilizada en el cuestionario. Es así que los que obtuvieron 1 o 2 puntos se les asignó nivel Muy Bajo, valores de 3 y 4 nivel Bajo, 5 y 6 nivel Medio, 7 y 8 nivel Alto y 9 y 10 nivel Muy Alto.

Al analizar el nivel de uso de herramientas de mercadotecnia digital en la tabla 7.12, se identificó una fuerte relación positiva con las capacidades dinámicas de mercadotecnia, es decir, a mayor uso de herramientas digitales, mayores capacidades dinámicas de mercadotecnia. De igual forma a mayor uso de las herramientas digitales, hubo mayor desempeño de las empresas. La diferencia entre los niveles de uso de la mercadotecnia digital tanto para las capacidades dinámicas de mercadotecnia como para el desempeño es significativa como lo indica la prueba de ANOVA.

Tabla 7.12 Capacidades dinámicas de mercadotecnia y desempeño por nivel de uso de herramientas de mercadotecnia digital

USO de MD	No. de empresas	% empresas	Aprendizaje	Adaptación	Innovación	CDM	Desempeño
Muy bajo	24	17.1%	5.34	4.41	4.23	4.66	4.06
Bajo	48	34.3%	6.38	5.43	5.67	5.83	5.78
Medio	42	30.0%	7.36	6.67	6.39	6.81	7.51
Alto	23	32.2%	7.94	7.74	7.51	7.73	8.18
Muy alto	3	4.2%	8.74	9.14	8.09	8.66	9.21
ANOVA	Sig.		.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: elaboración propia

Lo anterior no solo evidencia la relación entre la mercadotecnia digital y las variables de capacidades de mercadotecnia y desempeño, sino que también explica que esta relación es positiva y significativa

Las pruebas de Tukey para cada una de las capacidades dinámicas de mercadotecnia, el promedio de las capacidades, así como el desempeño, revelan que efectivamente existen diferencias significativas al agrupar la mercadotecnia digital por niveles. Sin embargo, en la mayoría de los casos la prueba de Tukey señala tres grupos, esto significa que los niveles que se manifiestan podrían denominarse Alto, Medio y Bajo.

Aún así, se hace notar que para el caso de capacidad de adaptación y para el promedio de las capacidades dinámicas de mercadotecnia se identifican cuatro grupos, que podrían ser los de Bajo, Medio, Alto y Muy alto.

Tabla 7.13 Prueba de Tukey para aprendizaje por nivel de uso de mercadotecnia digital

USOReal	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
1,0	24	5,34		
2,0	48	6,38	6,38	
3,0	42		7,35	7,35
4,0	23		7,93	7,93
5,0	3			8,73
Sig.		,372	,059	,123

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.14 Prueba de Tukey para adaptación por nivel de uso de mercadotecnia digital

USOReal	N	Subconjunto para alfa = 0.05			
		1	2	3	4
1,0	24	4,40			
2,0	48	5,42	5,42		
3,0	42		6,67	6,67	
4,0	23			7,74	7,74
5,0	3				9,14
Sig.		,502	,299	,453	,187

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.15 Prueba de Tukey para innovación por nivel de uso de mercadotecnia digital

USOReal	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
1,0	24	4,23		
2,0	48	5,66	5,66	
3,0	42		6,39	6,39
4,0	23			7,50
5,0	3			8,09
Sig.		,196	,804	,081

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.16 Prueba de Tukey para CDM por nivel de uso de mercadotecnia digital

USOReal	N	Subconjunto para alfa = 0.05			
		1	2	3	4
1,0	24	4,66			
2,0	48	5,82	5,82		
3,0	42		6,80	6,80	
4,0	23			7,72	7,72
5,0	3				8,65
Sig.		,225	,394	,463	,451

Fuente: elaboración propia

Tabla 7.17 Prueba de Tukey para desempeño por nivel de uso de mercadotecnia digital

USORreal	N	Subconjunto para alfa = 0.05		
		1	2	3
1,0	24	4,05		
2,0	48	5,78	5,78	
3,0	42		7,51	7,51
4,0	23			8,17
5,0	3			9,20
Sig.		,098	,097	,108

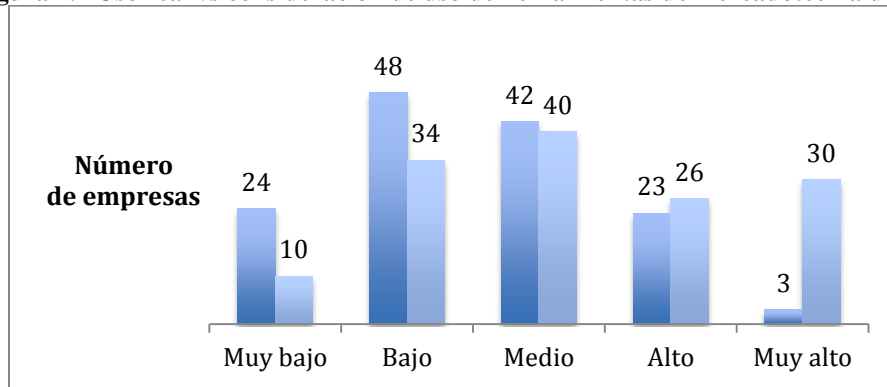
Fuente: elaboración propia

Estos resultados contribuyen a afirmar la relación positiva que se ha dado entre la mercadotecnia digital y el desempeño como una ventaja competitiva para las empresas (Brodie *et al.*, 2007; Trainor *et al.*, 2011; Stokes, 2013; Chaffey y Smith, 2013; Ryan, 2014).

Otro resultado que se manifestó de forma evidente, fue que las empresas consideran que utilizan la mercadotecnia digital en un nivel superior a lo que en realidad la utilizan en comparación con otras empresas. Una de las preguntas iniciales de filtro del cuestionario solicitaba que se indicara si el nivel de uso de la mercadotecnia digital por parte de la empresa era Muy Alto, Alto, Medio, Bajo y Muy Bajo. Si se comparan los resultados de esta respuesta con los del uso real de la mercadotecnia digital dado por el promedio de los resultados de las preguntas relacionadas de esta variable, se obtiene una diferencia importante entre lo que consideran las empresas y la realidad.

La figura 7.4 permite apreciar que las empresas consideran que tienen un nivel alto de uso de herramientas de mercadotecnia digital, auto-clasificándose muchas de ellas en los niveles de uso Muy alto y Alto, siendo que más bien la mayoría tiene un nivel bajo en el uso de estas herramientas. Esto indica que las empresas no conocen realmente las posibilidades de la mercadotecnia digital ni todas las herramientas que se pueden utilizar para la mercadotecnia. Esto coincide con los resultados de los resultados de las primeras dos fases de esta investigación, así como con lo que mencionan De Swaan Aarons *et al.* (2014) al respecto de que las empresas no han evolucionado al igual que los avances tecnológicos de la mercadotecnia.

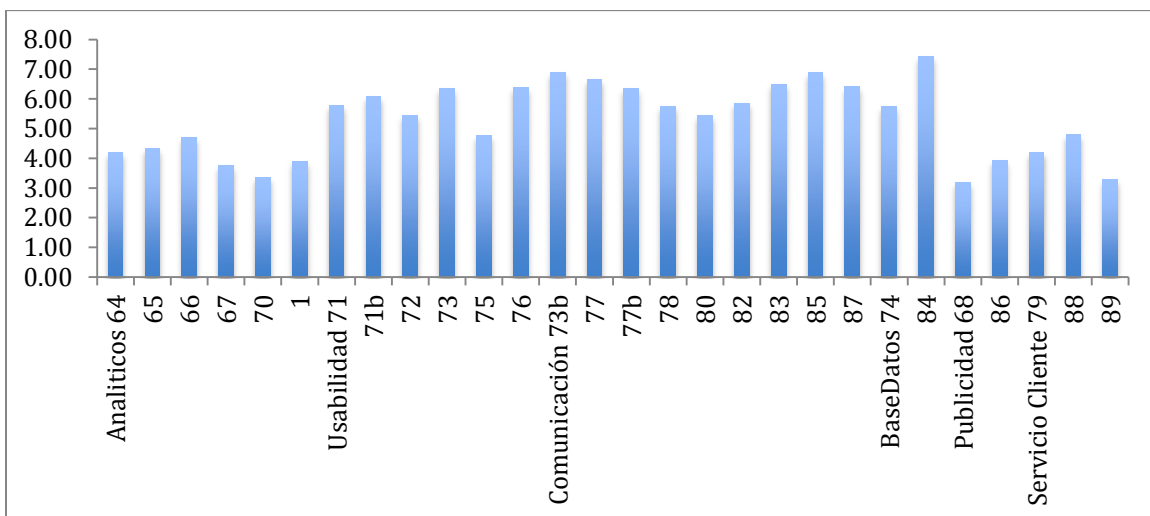
Figura 7.4 Uso real vs consideración de uso de herramientas de mercadotecnia digital



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

En cuanto al uso de las herramientas de mercadotecnia digital, los resultados indicaron que las herramientas relacionadas con las comunicaciones con el cliente son las que más se utilizaban las empresas. Cabe destacar que la pregunta relacionada al correo electrónico (pregunta 84), fue la herramienta que obtuvo el puntaje más alto de uso, mientras que la herramienta que menos se utilizó fue la de publicidad pagada en *banners* (pregunta 68), la figura 7.5 muestra los resultados de las preguntas de mercadotecnia digital.

Figura 7.5 Resultados de preguntas de mercadotecnia digital



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

Esta figura permite visualizar que el factor de base de datos fue el más utilizado por las empresas (preguntas 74 y 84) y el menos utilizado el de publicidad (68 y 86). Las preguntas agrupadas en el factor de base de datos se refieren al uso de correo electrónico y el sistema de registro de los clientes. El correo electrónico es una herramienta de uso básico y con varios años de antigüedad lo que explica este resultado. Las preguntas relacionadas con el factor publicidad se refieren a la publicidad pagada en redes sociales y en *banners*, y el haber obtenido los niveles más bajos da a entender que las MIPYMES en México invierten poco en publicidad en línea todavía. Esto coincide con lo expuesto en el capítulo dos donde se hace referencia a una mayor inversión en publicidad digital por parte de las empresas más grandes, aunque hay un crecimiento continuo en general.

Las herramientas relacionadas a analíticos y servicio al cliente se encuentran subutilizadas, al contar con niveles de uso de la media de la escala o menos. Esto concuerda con los resultados de la observación y entrevistas a profundidad previas en que el uso de herramientas estratégicas como el análisis de métricas era bajo, sobre todo por ser incomprensible para los gerentes de las empresas.

Las preguntas del factor de servicio al cliente tienen que ver con el uso de herramientas como el chat y las *apps* para dar servicio al cliente, así como el uso del sitio web para dar noticias. El factor de analíticos agrupa las preguntas relacionadas al uso de herramientas de comparación y análisis de métricas como Alexa, Google Analytics, Google Adwords, pruebas A/B y optimización en motores de búsqueda.

Entre las preguntas que se agruparon en el factor de comunicación se encuentran las relacionadas a las redes sociales y los medios para resolver dudas, hacer pedidos y dar seguimiento a los clientes. El factor usabilidad incluye las herramientas relacionadas al diseño del sitio web, su facilidad de navegación, verificación de su funcionamiento, administración el contenido, así como su adaptación en diseño para celulares, tabletas, etc. Ambos factores agruparon la mayoría de las herramientas más utilizadas, lo cual coincide con los resultados de las fases previas de esta investigación.

7.3.4.1 Mercadotecnia digital por grupos

Al analizar el uso de las herramientas de mercadotecnia digital de acuerdo a la antigüedad de la empresa se observó que las empresas más jóvenes utilizaban

principalmente las herramientas de comunicación, existiendo una diferencia significativa entre los grupos por años de antigüedad. Entre más antigua la empresa había un menor uso de las herramientas digitales, destacando que lo que menos utilizaban era la publicidad y en el caso de empresas de 15 a 20 años de antigüedad, había un bajo uso de herramientas de servicio al cliente (ver tabla 7.17). Esto se había mencionado ya en las entrevistas de las agencias de mercadotecnia, donde coincidiendo con Saavedra y Tapia (2013) se señalaba que las empresas nuevas nacen utilizando la tecnología.

Tabla 7.18 Comparación de medias para los factores de mercadotecnia digital por grupos

	Analíticos	Usabilidad	Comunica- ción	Base de Datos	Publicidad	Servicio al Cliente
ANTIGÜEDAD						
De 0 a 1 año	4.54	5.92	7.78	6.74	3.13	4.77
Más de 1 a 5 años	4.02	6.29	6.83	6.62	3.95	4.38
Más de 5 a 10 años	4.10	5.39	5.50	6.43	3.50	3.86
Más de 10 a 15 años	3.72	4.91	5.60	6.90	3.03	3.42
Más de 15 a 20 años	3.43	4.95	4.68	5.29	3.64	2.33
Más de 20 años	3.77	5.60	4.77	6.90	2.65	3.87
Factor F	.298	.921	3.797	.393	.659	1.249
ANOVA	.913	.470	.003	.853	.655	.290
TAMAÑO						
Micro	3.93	5.42	6.30	6.18	3.49	3.91
Pequeña	4.08	6.85	6.25	7.74	3.52	4.60
Mediana	5.42	6.89	6.69	7.50	4.67	4.44
Factor F	.985	3.675	.065	4.306	.519	.844
ANOVA de un factor	.376	.028	.937	.015	.597	.432
SECTOR						
Agropecuario	1.8	3.6	3.3	3.8	1.0	1.7
Comercial	3.5	5.1	6.2	5.6	2.7	3.9
Comunicaciones	4.9	7.0	6.4	7.4	3.2	5.7
Otros servicios	3.6	5.7	5.7	7.5	3.3	2.6
Servicios profesionales	4.7	5.5	6.3	7.1	3.8	4.0
Industria	4.0	5.8	6.5	6.8	4.4	4.5
Otros	3.9	6.1	6.7	5.9	3.6	3.9
Factor F	1.273	1.163	.942	1.943	1.366	2.671
ANOVA	.274	.330	.467	.078	.233	.018
UBICACIÓN						
Ciudad de México	4.42	6.74	6.46	7.83	3.50	4.70
Estado de México	3.86	5.71	6.42	6.41	3.44	4.02
Otros Estados	4.25	5.40	5.86	6.23	3.85	3.86
Factor F	.575	1.520	.526	2.615	.256	.681
ANOVA	.564	.222	.592	.077	.775	.508
TOTAL Media	4.02	5.79	6.30	6.58	3.54	4.08

Fuente: elaboración propia

Con respecto al tamaño de la empresa, se observó claramente que entre más grande es la empresa, más herramientas digitales utilizaban, destacándose las herramientas de usabilidad y base de datos cuyas ANOVAS fueron significativas. Esto indica que las empresas medianas, a diferencia de las más pequeñas son más estratégicas al procurar generar información relacionada al cliente y en el desarrollo de su sitio web. Se infiere que al haber más gente involucrada en la empresa se pueden realizar más actividades de mercadotecnia digital, además de las de comunicación.

Al analizar el comportamiento del uso de herramientas de mercadotecnia digital por sector, base de datos fue el factor que presentó mayor uso. La diferencia entre los sectores para la mayoría de los factores de mercadotecnia digital no mostraron una diferencia significativa, sin embargo, el factor de servicio al cliente sí la reflejó, siendo el de comunicaciones el que más utilizó estas herramientas y el sector agropecuario el que menos.

En cuanto a la ubicación geográfica de las empresas, se observó un mayor uso de éstas herramientas digitales en la Ciudad de México, seguida por el Estado de México y después otros estados de la República. Las herramientas que más se utilizaron en la Ciudad de México son las de base de datos y usabilidad. En toda la República se observó un uso medio de herramientas de comunicación, mientras que en el Estado de México hubo un bajo uso de herramientas de analíticos, y en otros estados, un bajo uso de herramientas de servicio al cliente. Aunque las diferencias no fueron significativas.

Se realizó la prueba para el factor de servicio al cliente por sector, ya que la diferencia resultó significativa. Sin embargo los resultados de la prueba consideran dos grupos en lugar de 7 (tabla 7.19).

Tabla 7.19 Prueba de Tukey para desempeño por nivel de uso de mercadotecnia digital

SECTOR	N	Subconjunto para alfa = 0.05	
		1	2
1	3	1,66	
4	16	2,62	2,62
7	28	3,85	3,85
2	20	3,91	3,91
5	22	3,98	3,98
6	34	4,51	4,51
3	17		5,74
Sig.		,125	,068

Fuente: elaboración propia

A pesar de que para la agrupación de tamaño, las diferencias para los factores usabilidad y base de datos resultaron significativas, al realizar la prueba de Tukey se consideraron en un solo grupo.

Los resultados anteriores permiten confirmar que las herramientas más utilizadas son las de base de datos, comunicación y usabilidad y que se muestra un bajo uso de las herramientas de servicio al cliente, publicidad y analíticos. Dado que la usabilidad se refiere al diseño de la página web y base de datos al registro de los usuarios o clientes, se deduce entonces que los esfuerzos de las empresas se están enfocando en la imagen y la comunicación con el cliente, pero hay poco conocimiento de la parte estratégica de la mercadotecnia digital al desconocer las herramientas que contribuyen al análisis de la información para la toma de decisiones y la mejora del servicio al cliente, así como poca inversión en publicidad digital. Esto coincide con Demuner *et al.* (2104) al afirmar que las empresas en México se inclinan más por herramientas básicas de tecnología y el rezago de las MIPYMES aumenta de manera importante cuando se consideran las tecnologías de nivel más complejo y sofisticado.

Así mismo, se evidencia que no hay diferencias significativas en el estudio de la mercadotecnia digital entre grupos por tamaño, ubicación, sector o antigüedad de la empresa. Lo cual indica que hay poca relevancia en realizar esta diferenciación y fortalece el que ésta investigación se haya realizado sin estar dirigida a un sector en particular.

7.3.5 Análisis del desempeño

La tabla 7.20 permite apreciar de manera más detallada que las empresas más jóvenes (menores a un año) obtuvieron un mejor desempeño a partir del uso de las herramientas de mercadotecnia digital, sobre todo en lo que se refiere al desempeño de mercado. En cuanto a tamaño de la empresa no se presentaron diferencias significativas entre la micro, pequeña y mediana empresa.

Los resultados de desempeño por sector mostraron nuevamente un mayor desempeño de mercado que financiero y al igual que en las otras dimensiones, los sectores de comunicaciones y servicios profesionales obtuvieron los valores mas altos,

mientras que el sector agropecuario obtuvo los resultados más bajos, aunque las diferencias no fueron significativas.

Para la agrupación por ubicación, el desempeño de mercado obtuvo resultados mayores al desempeño financiero sin embargo, la diferencia entre estados de la república, no fue significativa.

Tabla 7.20 Comparación de medias para los factores del desempeño por grupos

	Desempeño financiero	Desempeño de mercado
ANTIGÜEDAD		
De 0 a 1 año	7.00	8.25
Más de 1 a 5 años	6.07	7.36
Más de 5 a 10 años	5.32	6.70
Más de 10 a 15 años	5.03	6.51
Más de 15 a 20 años	5.11	5.69
Más de 20 años	4.85	6.95
Factor F	2.029	2.221
ANOVA	.079	.056
TAMAÑO		
Micro	2.50	2.15
Pequeña	2.50	2.55
Mediana	1.38	2.40
Factor F	.867	.031
ANOVA de un factor	.423	.970
SECTOR		
Agropecuario	3.08	5.28
Comercial	5.66	6.69
Comunicaciones	5.49	7.25
Otros servicios	5.98	7.35
Servicios profesionales	5.85	7.35
Industria	6.16	7.45
Otros	5.79	6.97
Factor F	.796	.667
ANOVA	.575	.676
UBICACIÓN		
Ciudad de México	5.86	7.13
Estado de México	6.06	7.20
Otros Estados	5.03	6.99
Factor F	.796	.667
ANOVA	.137	.900
TOTAL Media	5.80	7.14

Fuente: elaboración propia

De manera general estos datos indican que a partir del uso de las herramientas digitales en la mercadotecnia, las empresas logran un desempeño mayor en aspectos de mercado que en financieros. Esto pudiera ser por lo que se mencionó en las entrevistas a profundidad, donde se indicó que las empresas no miden los resultados financieros, sin embargo a partir de la propia experiencia, conocen al cliente y a la competencia.

Capítulo 8

Resultados de la investigación cuantitativa a MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales: análisis correlacionales, de regresión y de mediación

Como continuación de los resultados de la investigación cuantitativa, en este apartado se realiza un análisis correlacional para comprender la relación entre las variables y las dimensiones de estudio. Posteriormente, se muestra el cálculo de un modelo de regresión múltiple para comprender el valor de cada variable independiente en el desempeño, que es la variable dependiente. Asimismo, se describe el análisis del efecto mediador de la mercadotecnia digital en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño. Finalmente, se muestra el análisis y discusión de estos resultados.

8.1 Análisis correlacional

A partir de los resultados de la aplicación del cuestionario se calcularon las correlaciones de Pearson utilizando el software SPSS versión 21 para medir el grado de relación entre las variables (Howell, 2010). De manera inicial, el análisis correlacional indicó que existe una relación positiva significativa entre el uso de herramientas de mercadotecnia digital y el desempeño de las empresas de .694, así como entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de .623, lo cual coincide con los resultados del análisis descriptivo, así como con la investigación teórica (Brodie *et al.*, 2007; Trainor *et al.*, 2011; Stokes, 2013; Chaffey y Smith, 2013; Ryan, 2014).

8.1.1 Las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño

En particular, al analizar la correlación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño, se observó una relación significativa entre todas las capacidades y todos los factores de desempeño. Estos resultados refuerzan la afirmación de que los recursos y capacidades de mercadotecnia son altamente significativos para el desempeño de las empresas (Morgan, Vorhies y Mason, 2009; Vorhies, Orr y Bush,

2011; Ahmed, Kristal y Pagell, 2014) y su impacto es mayor cuando se complementan unos con otros (Viet Ngo y O’Cass, 2012).

La relación más fuerte se dio entre el desempeño financiero y la capacidad dinámica de adaptación ($r = .602$). Esto sugiere que la flexibilidad estratégica de la empresa y alineamiento a las demandas externas (Wang y Ahmed, 2007) está relacionada con los resultados financieros de las MIPYMES mexicanas. De igual forma, todas las capacidades se relacionaron de manera más fuerte con este factor de desempeño, y en menor medida con el factor de desempeño de mercado (tabla 8.1).

Tabla 8.1 Correlación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño

	Aprendizaje	Adaptación	Innovación
Desempeño financiero	,562**	,602**	,571**
Desempeño de mercado	,495**	,467**	,483**

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

Cabe mencionar que en el análisis de medias del capítulo 7 los resultados indicaron que el desempeño de mercado era mayor al financiero, por lo que se hace el supuesto de que las empresas consideran que sus resultados de mercado son mayores a los financieros a partir del uso de las herramientas digitales en la mercadotecnia, cuando en realidad hay una mayor correlación de las herramientas con los resultados financieros. Esto confirma que las empresas no miden los resultados financieros que obtienen a partir de la mercadotecnia digital y por lo tanto, lo desconocen.

8.1.2 Las mercadotecnia digital y el desempeño

En cuanto a la mercadotecnia digital, el factor que más se correlacionó con el desempeño fue claramente el de comunicación ($r = 0.754$). Los otros factores de la mercadotecnia digital, base de datos, usabilidad, publicidad, analíticos y servicio al cliente mostraron también relaciones significativas con los dos factores de desempeño, aunque no con la misma fuerza que el factor de comunicación (ver tabla 8.2).

En el análisis de medias se identificó que las herramientas que menos utilizaban las MIPYMES eran las de analíticos, base de datos y servicio al cliente. Las correlaciones indicaron que estos tres factores son también los menos relacionados para el desempeño

de mercado, sin embargo la correlación con el desempeño financiero resultó más fuerte, esto sugiere que las herramientas son subutilizadas al desconocer las empresas que estas herramientas tienen una fuerte relación con los resultados financieros. Esto coincide con los resultados de las fases 1 y 2.

Tabla 8.2 Correlación entre los factores de la mercadotecnia digital y los factores del desempeño

	Analíticos	Usabilidad	Comunicación	Base de datos	Publicidad	Servicio Cliente
Desempeño financiero	,475**	,542**	,666**	,447**	,408**	,536**
Desempeño de mercado	,385**	,490**	,754**	,497**	,303**	,454**

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

8.1.3 La mercadotecnia digital y las capacidades dinámicas de mercadotecnia

La mayor correlación de la mercadotecnia digital se generó con la capacidad de adaptación ($r = .631$) lo cual quiere decir que aunque todas las herramientas digitales se relacionan de manera positiva y significativa con las tres capacidades de mercadotecnia, principalmente afectan la flexibilidad estratégica de la organización (tabla 8.3).

Tabla 8.3 Correlación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital

	Aprendizaje	Adaptación	Innovación
Mercadotecnia digital	,573**	,631**	,555**

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

De manera más detallada se analizaron las correlaciones entre los factores de la mercadotecnia digital y las capacidades dinámicas de mercadotecnia y se observó una mayor correlación entre la capacidad de aprendizaje con el factor de comunicación seguida por base de datos y la menor relación con publicidad y servicio al cliente. Esto indica que llevar un registro de los clientes y utilizar herramientas de comunicación claramente contribuye al aprendizaje de la empresa. Se puede argumentar que para mejorar la capacidad de aprendizaje se puede aumentar el uso de herramientas de comunicación y base de datos.

La capacidad de adaptación se relacionó principalmente con el factor de analíticos seguida por el factor de comunicación, aunque en general se obtuvo una correlación

similar con todos los factores de mercadotecnia digital quedando en último lugar el factor de publicidad.

Tabla 8.4 Correlación entre los factores de las capacidades dinámicas de mercadotecnia y los factores de la mercadotecnia digital

	Analíticos	Usabilidad	Comunica- ción	Base de Datos	Publicidad	Servicio al Cliente
Aprendizaje	,503**	,482**	,559**	,524**	,223**	,359**
Conocimiento de los recursos	,352**	,393**	,489**	,438**	,131	,295**
Conocimiento estratégico	,476**	,401**	,487**	,456**	,215*	,314**
Conocimiento del cliente	,383**	,414**	,504**	,475**	,220**	,307**
Conocimiento del entorno	,515**	,460**	,476**	,426**	,215*	,385**
Adaptación	,551**	,495**	,535**	,478**	,361**	,494**
Estrategia y tecnología	,472**	,460**	,527**	,487**	,257**	,441**
Reconfiguración interna	,430**	,463**	,573**	,381**	,295**	,436**
Reconfiguración externa	,564**	,420**	,380**	,409**	,428**	,450**
Innovación	,500**	,422**	,494**	,451**	,294**	,407**
Innovación en productos y servicios	,382**	,461**	,538**	,485**	,278**	,299**
Incentivos a la innovación	,396**	,291**	,345**	,300**	,224**	,280**
Innovación en mercados	,407**	,400**	,393**	,357**	,230**	,409**
Innovación en procesos	,511**	,344**	,420**	,388**	,263**	,401**

Fuente: elaboración propia a partir de SPSS

Mientras tanto, la capacidad de innovación se relacionó también de manera similar con los todos los factores de la mercadotecnia digital principalmente analíticos (0.500) y comunicación (.494) pero exceptuando publicidad que es el factor con el que menos se relacionó (.294) .

De manera general se puede decir que todos los factores de mercadotecnia digital y capacidades dinámicas de mercadotecnia están correlacionados de manera significativa. Los factores de comunicación y analíticos, seguidos por base de datos y usabilidad, son los que más se relacionan con las tres capacidades dinámicas de mercadotecnia, por lo que su uso puede derivar en un mayor desarrollo de dichas capacidades. En menor

medida el factor de servicio al cliente se relaciona con éstas capacidades, aunque la capacidad con la que más se relaciona es la de desarrollo de adaptación. El factor de publicidad es el que menos está relacionado con las tres capacidades dinámicas de mercadotecnia.

Capacidad de aprendizaje

Haciendo el análisis de manera más detallada para los factores de la capacidad de aprendizaje, se observa que el factor de comunicación es las más relacionadas con el conocimiento de los recursos, el conocimiento estratégico y el conocimiento del cliente. Por su parte, el factor de analíticos se relacionó en mayor medida con el conocimiento del entorno ($r = 0.515$) así como con el conocimiento estratégico ($r = 0.475$), lo que indica que para el conocimiento del entorno deberían utilizarse más herramientas de análisis de métricas. Los factores usabilidad y comunicación también influyeron de manera importante en el conocimiento del entorno.

En el caso de la capacidad de aprendizaje, se observó el único caso que no presentó una correlación significativa, y fue el de publicidad con el conocimiento de los recursos.

Capacidad de adaptación

Para la capacidad de adaptación, se observa que la correlación más fuerte para la reconfiguración externa fue el factor de analíticos con .564, lo que sugiere que estas actividades de mercadotecnia digital podrían contribuir al desarrollo de capacidades de adaptación de relacionadas al uso de recursos externos para la flexibilidad estratégica de la empresa. Y aunque el resto de los factores de mercadotecnia digital están correlacionados de manera significativa, destaca publicidad por aparecer con los niveles más bajos en todas las correlaciones con los factores de mercadotecnia digital, excepto para la reconfiguración externa.

Por otro lado, para la reconfiguración interna y la estrategia y tecnología, el factor comunicación fue con el que se obtuvo una mayor correlación. Destacaron también base de datos para estrategia y tecnología y usabilidad para reconfiguración interna.

Capacidad de innovación

En cuanto a la capacidad de innovación, se observó que para la innovación en productos y servicios el factor de comunicación fue el de mayor correlación (0.538), y de manera importante los factores de base de datos y usabilidad, mientras que en último lugar quedaron los factores de publicidad y servicio al cliente.

Por otro lado en cuanto a los incentivos en la innovación, las correlaciones fueron las más bajas de los cuatro factores de la innovación, siendo analíticos el que presentó la correlación más alta. Esto pudiera significar que aquellas empresas que incentivan más la innovación son también las que utilizan más las herramientas de analíticos, que como se comentó en los resultados de la fase 2, son herramientas que pueden ser complicadas de comprender, pero cuyos resultados para la mercadotecnia digital implican un logro importante de tráfico en el sitio web, entre otros beneficios (Chaffey, 2015). El uso de herramientas más complejas para la mercadotecnia digital, como los analíticos, se relaciona con los incentivos a la innovación.

Para la innovación en mercados se correlacionó en mayor grado el factor de servicio al cliente y el de analíticos y el que menos fue publicidad. Para la innovación en procesos, el factor de mayor correlación fue analíticos y el de menor correlación fue nuevamente publicidad. Esto sugiere que para desarrollar la capacidad de innovación en mercados deben aumentarse las actividades de mercadotecnia digital de servicio al cliente y uso de analíticos, y para desarrollar la innovación en procesos debe recurrirse también a los analíticos.

Si se resumen las herramientas de mercadotecnia digital que más se correlacionan con cada uno de los factores de las capacidades dinámicas de mercadotecnia se obtiene que principalmente las herramientas de comunicación y analíticos presentan las correlaciones más altas y publicidad la correlación más baja (tabla 8.5).

Tabla 8.5 Factores de mercadotecnia digital con mayor y menor correlación con las capacidades dinámicas de mercadotecnia

CDM	Factor de MD más alto	Correlación	Factor de MD más bajo	Correlación
Aprendizaje	Comunicación	.559	Publicidad	.223
Conocimiento de los recursos	Comunicación	.489	Publicidad	.131
Conocimiento estratégico	Comunicación	.487	Publicidad	.215
Conocimiento del cliente	Comunicación	.504	Publicidad	.220
Conocimiento del entorno	Analíticos	.515	Publicidad	.215
Adaptación	Analíticos	.551	Publicidad	.361
Estrategia y tecnología	Comunicación	.527	Publicidad	.257
Reconfiguración interna	Comunicación	.573	Publicidad	.295
Reconfiguración externa	Analíticos	.564	Comunicación	.380
Innovación	Analíticos	.500	Publicidad	.294
Innovación en productos y servicios	Comunicación	.538	Publicidad	.278
Incentivos a la innovación	Analíticos	.396	Publicidad	.224
Innovación en mercados	Servicio al cliente	.409	Publicidad	.230
Innovación en procesos	Analíticos	.511	Publicidad	.263

Fuente: elaboración propia

En particular el factor de servicio al cliente se correlacionó en mayor medida con la innovación en mercados y el factor de comunicación es el que menos se relacionó con la reconfiguración externa. Esto sugiere que el uso de herramientas de servicio al cliente como el chat, apps que faciliten el servicio o estrategias de CRM por ejemplo, pueden contribuir al desarrollo de nuevos mercados lo cual coincide con Chaffey (2015) y con el modelo estratégico de la mercadotecnia *Inbound* (Hubspot, 2016).

Al analizar con más detalle como influyen las herramientas de mercadotecnia digital en cada una de las capacidades dinámicas de mercadotecnia, se observó que las herramientas de analíticos se relacionaron principalmente con la capacidad de adaptación de reconfiguración externa, la capacidad de aprendizaje de conocimiento del entorno y la capacidad de innovación en procesos. Por lo que se muestra como un factor necesario en el desarrollo de capacidades relacionadas con el entorno, como lo indican De Swaan Aarons *et al.* (2014) y Day (2011).

El factor de usabilidad se relacionó principalmente con la capacidad de innovación en productos y servicios y las capacidades de adaptación de estrategia y tecnología y reconfiguración interna. El tener un análisis de las necesidades del cliente para aplicar estratégicamente la usabilidad se correlaciona con la innovación en productos y servicios, lo que coincide con las teorías del comportamiento del consumidor

que se enfocan en el conocimiento del cliente para el desarrollo de nuevos productos y servicios (Chaffey, 2015).

El factor de comunicación se relacionó principalmente con la capacidad de adaptación de reconfiguración interna y la de estrategia y tecnología, así como con la capacidad de innovación en productos y servicios. Se ha mencionado ya que el factor comunicación fue el de la media más alta, lo que implica que las MIPYMES mexicanas tendrían la posibilidad inmediata de mejorar estas capacidades.

Las herramientas de base de datos se relacionaron principalmente con la capacidad de adaptación de estrategia y tecnología, la de innovación en productos y servicios y la de conocimiento del cliente. En menor medida incentivos a la innovación e innovación en mercados. La relación de base de datos con el conocimiento del cliente es acorde al concepto de CRM o administración de la relación con el cliente (Chaffey, 2015; Stokes, 2013)

Las herramientas de mercadotecnia digital de publicidad se relacionaron principalmente con la capacidad de adaptación de reconfiguración externa y obtuvieron niveles bajos de correlación con el resto de las capacidades. Fue la herramienta menos utilizada, y dado que se desconoce si se evalúa el impacto de la publicidad, como lo sugirieron los resultados de la fase 2, pudiera ser esta la razón de que no se identifica una mayor correlación con las capacidades. Las herramientas actuales de publicidad digital como por ejemplo las pruebas A/B que se describen en el primer capítulo (ver glosario) generan información estratégica que teóricamente (Chaffey, 2015; Stokes, 2013; Day, 2011) debería influir significativamente en sus capacidades.

El factor de servicio al cliente se relacionó en mayor medida con los tres factores de la capacidad de adaptación (reconfiguración interna, reconfiguración externa y estrategia y tecnología). En menor medida con la capacidad de aprendizaje de conocimiento de recursos. Esto quiere decir que el uso de la mercadotecnia digital para el servicio al cliente se relaciona con la flexibilidad de la empresa, su respuesta ágil a los cambios en el entorno y anticipación a los mismos (Morgan, 2012).

8.2 Prueba de normalidad

En la etapa de construcción del cuestionario se identificaron dos factores de la mercadotecnia digital que solo agruparon dos preguntas cada uno y su alfa de Cronbach fue relativamente baja. De acuerdo a los lineamientos de Morales (2013) los resultados de las preguntas de estos dos factores no se consideraron para los siguientes análisis por ser más rigurosos. Para realizar el análisis de regresión se verificó si los datos cumplían con la prueba de normalidad (Howell, 2010)

La prueba de normalidad se llevó a cabo con los datos agrupados de acuerdo al análisis factorial previo. Los resultados indicaron que los datos no tienen una distribución normal (ver tabla 8.6) al obtener un nivel de significancia inferior a 0.05 en la prueba de Kolmogorov-Smirnov, que es para más de 50 observaciones como es el caso.

Tabla 8.6 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

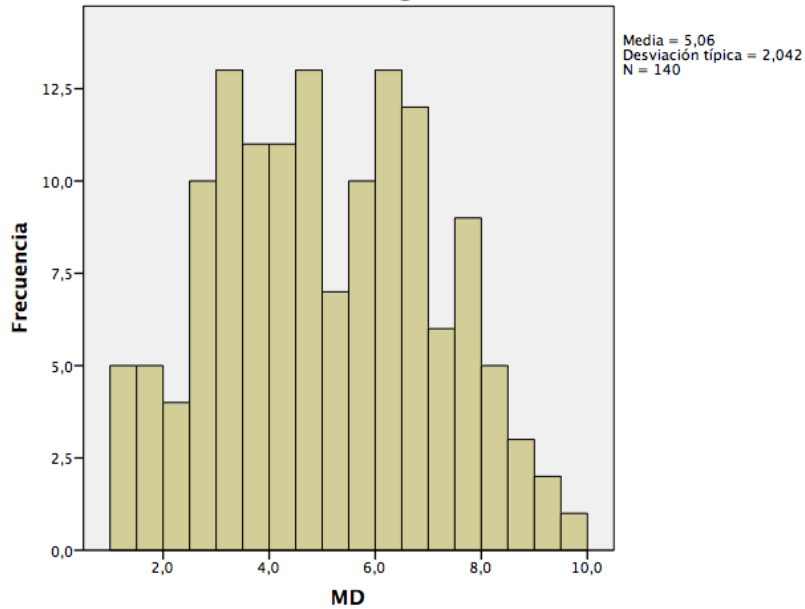
	Estadístico	gl	Sig.
Capacidades dinámicas de mercadotecnia	.086	140	.013
Mercadotecnia digital	.080	140	.029
Desempeño	.125	140	.000

Fuente: Elaboración propia con resultados de SPSS

El histograma de los datos de mercadotecnia digital (figura 8.1) permite observar que no hay una distribución normal de los datos. En las pruebas de normalidad, la hipótesis nula indica que la distribución es normal y la hipótesis alternativa indica que la distribución es diferente a la normal. En este caso se realiza la primera con un nivel de significancia de 0.29.

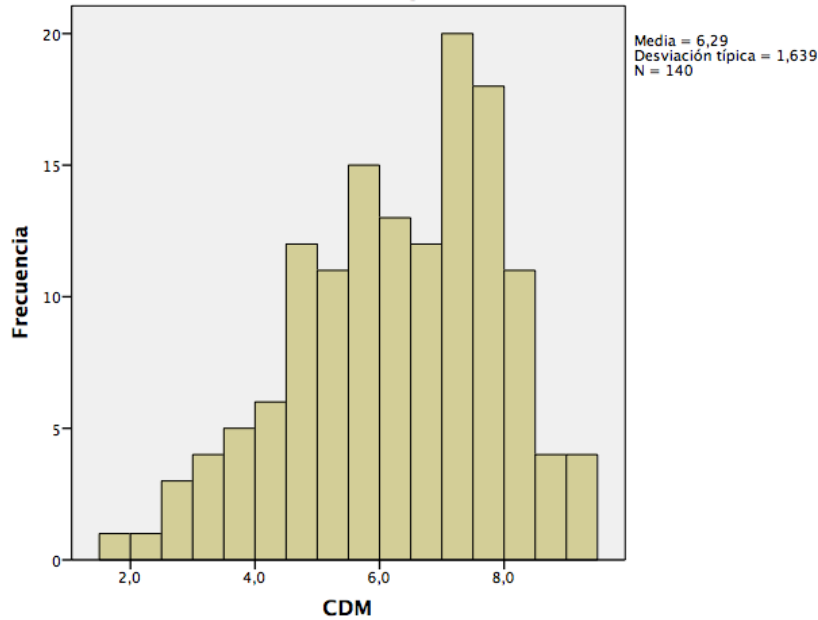
La otra variable independiente, capacidades dinámicas de mercadotecnia, tiene una significancia menor a 0.05 (0.013) lo que también indica que no tiene una distribución normal, esto se puede observar en el histograma de la figura 8.2 ya que los datos están claramente más concentrados a la derecha.

Figura 8.1 Histograma de la variable mercadotecnia digital



Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

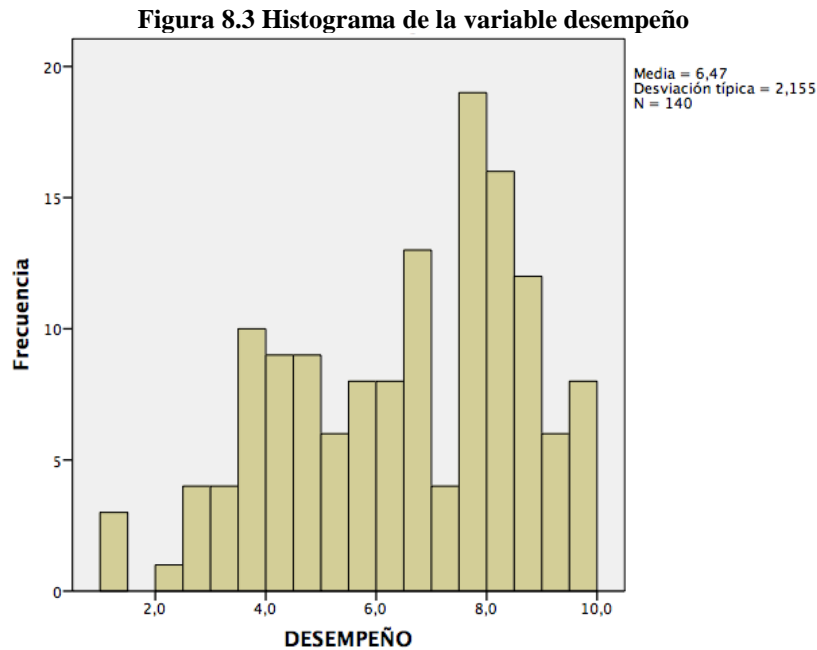
Figura 8.2 Histograma de la variable capacidades dinámicas de mercadotecnia



Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

En cuanto al desempeño, la variable dependiente, los datos resultaron igualmente más concentrados a la derecha como se observa en el histograma de la figura 8.3, lo cual indica que no tienen una distribución normal. La prueba de Kolmogorov-Smirnov indica

un nivel de significancia menor a 0.05 (0.000) por lo que se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la hipótesis de que la distribución es diferente a la normal.



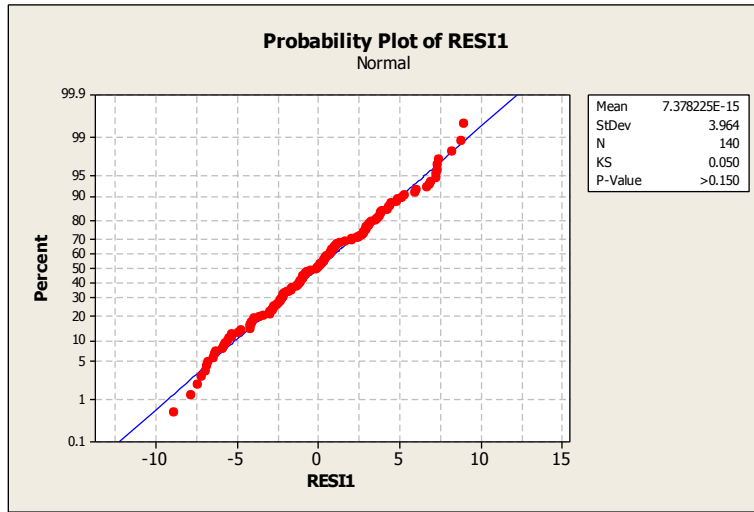
Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

Howell (2010: 265) indica que “...para el modelo de regresión sólo asumimos la normalidad de Y en el orden de X - lo que ahora conocemos como normalidad condicional de Y. Para el modelo de regresión no se asume la normalidad de la distribución condicional de X o de las distribuciones marginales”. Por lo tanto, para esta investigación se realiza la transformación de los datos de la variable dependiente Y que es desempeño, para asegurar su distribución normal.

Haciendo un análisis utilizando la herramienta Box Cox de Minitab, se obtuvo que al elevar los datos a la potencia 1.37891 se obtienen resultados de distribución normal en sus residuales, por lo tanto se modificaron los datos y con esta nueva información se continuó el análisis.

La figura 8.4 muestra los resultados de la prueba de normalidad con los datos transformados. La significancia de la prueba de Kolmogorov-Smirnov indica un p-valor de 0.150, superior a 0.05, por lo que no se rechaza la hipótesis nula, no hay evidencia de que los datos no sean normales.

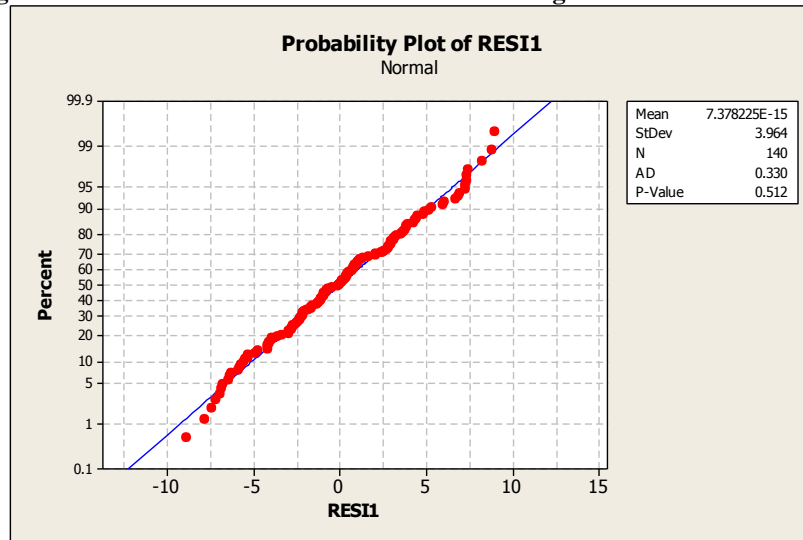
Figura 8.4 Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov con datos transformados



Fuente: elaboración propia con resultados de Minitab

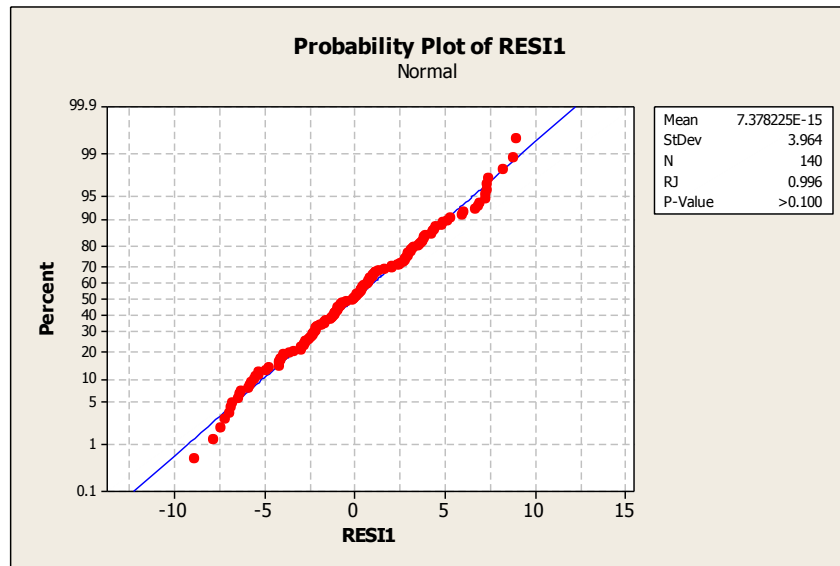
Como se ve en las figuras. 8.5 y 8.6, la prueba de Anderson-Darling también lo confirma y la de Ryan-Joiner.

Figura 8.5 Prueba de normalidad Anderson-Darling con datos transformados



Fuente: elaboración propia con resultados de Minitab

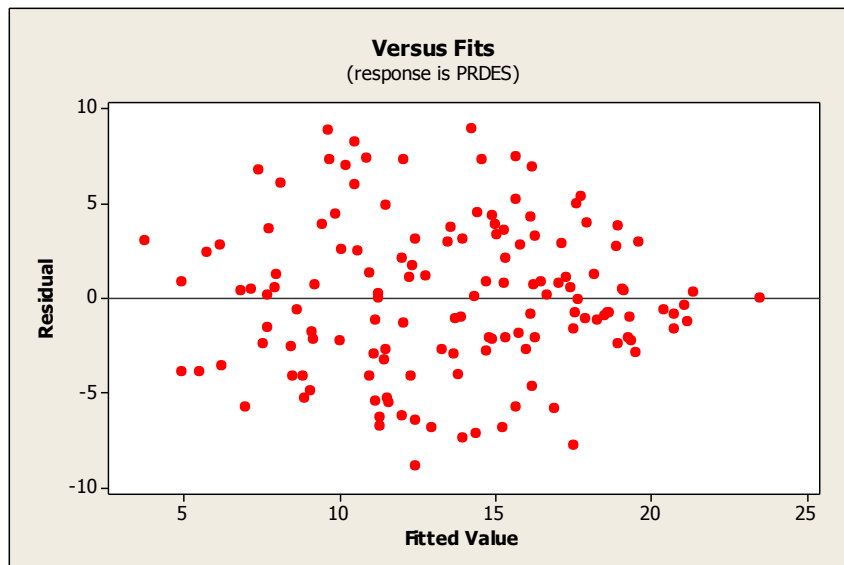
Figura 8.6 Prueba de normalidad Ryan-Joiner con datos transformados



Fuente: elaboración propia con resultados de Minitab

Posteriormente se realizó la prueba de homogeneidad de la varianza. La figura 8.7 muestra como los residuales se disponen al azar, sin seguir un patrón como el que se muestra al final. Esto indica que no hay problema con las varianzas homogéneas.

Figura 8.7 Prueba de homogeneidad de la varianza con datos transformados



Fuente: elaboración propia con resultados de Minitab

8.3 Modelo de regresión múltiple

El análisis de regresión múltiple se realizó considerando las respuestas de 140 observaciones a 91 preguntas. Con fines prácticos, se abreviaron los nombres de las variables para el análisis utilizando SPSS versión 21. Se denominó DES a la variable desempeño, CDM a la variable capacidades dinámicas de mercadotecnia y MD a la variable mercadotecnia digital.

La tabla 8.7 refleja este análisis utilizando el método por pasos sucesivos (Howell, 2010) tomando las variables de capacidades dinámicas de mercadotecnia y mercadotecnia digital como variables independientes y la variable de desempeño normalizada al elevar los datos a la 1.37891 (ajuste para normalidad) arroja como resultado dos modelos.

El primer modelo utiliza solamente la variable de mercadotecnia digital lo cual explicaría el 46.5% de la varianza de variable dependiente que es desempeño. Un segundo modelo, utiliza tanto la variable de mercadotecnia digital como la de capacidades dinámicas de mercadotecnia y explica el 52.8% de la varianza del desempeño, por lo que es un modelo más adecuado (tabla 8.7).

Tabla 8.7 Modelo de regresión lineal por método de pasos sucesivos

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,682 ^a	,465	,461	4,25632
2	,727 ^b	,528	,521	4,01303

a. Variables predictoras: (Constante), MD

b. Variables predictoras: (Constante), MD, CDM

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

El análisis de la varianza de ambos modelos se muestra en la tabla 8.8.

Tabla 8.8 Análisis de varianza

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	2176,013	1	2176,013	120,114	,000 ^b
	Residual	2500,043	138	18,116		
	Total	4676,057	139			
2	Regresión	2469,752	2	1234,876	76,679	,000 ^c
	Residual	2206,305	137	16,104		
	Total	4676,057	139			

a. Variable dependiente: ElevDES

b. Variables predictoras: (Constante), MD

c. Variables predictoras: (Constante), MD, CDM

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

Este análisis mostró una significancia de .000, lo que indica que la regresión es significativa, es decir, que al menos una de las dos variables dependientes contribuye a explicar el desempeño.

Los estadísticos de colinealidad indican que no hay problemas de este tipo al ser el factor de inflación de la varianza (FIV), que cuantifica la intensidad de la multicolinealidad, menor que 4 y los valores de tolerancia, más cercanos a 1 que a 0 (tabla 8.9)

Tabla 8.9 Prueba de colinealidad
Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)	4,480	,901		4,970	,000	1,000	1,000
	MD	1,792	,164	,682	10,960	,000		
2	(Constante)	-,011	1,352		-,008	,994	,599	1,668
	MD	1,254	,199	,477	6,297	,000		
	CDM	1,146	,268	,324	4,271	,000		

a. Variable dependiente: ElevDES

Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

Tomando los resultados anteriores, la ecuación de regresión del modelo con las dos variables dependientes es:

$$DES^{1.37891} = -.011 + 1.146CDM + 1.254MD$$

Ahora bien, si se realiza el análisis de regresión lineal considerando como variable dependiente al desempeño y como independiente las capacidades dinámicas de mercadotecnia, sin considerar la variable de mercadotecnia digital, se obtiene que el modelo explica el 39.2% del desempeño (tabla 8.10)

Tabla 8.10 Modelo de regresión lineal

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,626 ^a	,392	,387	4,54034

a. Variables predictoras: (Constante), CDM

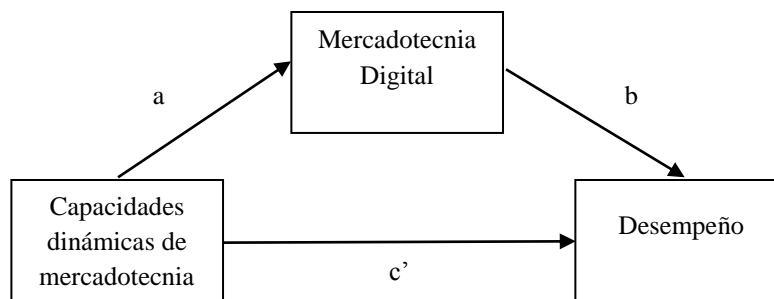
Fuente: elaboración propia con resultados de SPSS

Este resultado indica que claramente hay un efecto de la mercadotecnia digital en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño. Las capacidades dinámicas de mercadotecnia solo explican el 39.2% del desempeño, mientras que al incluir las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital el modelo explica el desempeño en mayor grado (52.8%). Así pues se analiza el efecto mediador de la mercadotecnia digital entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño, sin embargo, como ejercicio se analiza también el efecto mediador de las capacidades dinámicas de mercadotecnia entre la mercadotecnia digital y el desempeño.

8.4 Análisis de la mercadotecnia digital como variable mediadora

Utilizando la versión 2.16 de PROCESS se llevó a cabo el análisis de mediación de la mercadotecnia digital entre la variable independiente capacidades dinámicas de mercadotecnia y la variable dependiente desempeño transformada (elevada a 1.37891 y llamada ElevDes) bajo el modelo mostrado en la figura 8.8.

Figura 8.8 Mercadotecnia digital como variable mediadora



Fuente: elaboración propia a partir de Preacher y Hayes (2008)

Las hipótesis a comprobar son:

H0: La variable MD no tiene un efecto mediador entre CDM y Desempeño

H1: La variable MD tiene un efecto mediador entre CDM y Desempeño

Se siguen las etapas ya expuestas previamente para probar la mediación con los siguientes resultados:

- 1) X (CDM) predice Y (DES) – coeficiente c
 - a. $F(1.138) = 88.83, p = .000, R^2 = .39$
 - b. El predictor: $b = 2.215, t(138) = 9.43, p = .000$

- 2) X (CDM) predice Z (MD) – coeficiente a
 - a. $F(1.138) = 92.22, p = .000, R^2 = .40$
 - b. El predictor: $b = .853, t(138) = 9.60, p = .000$
- 3) Z (MD) predice Y (DES) – coeficiente b
 - a. $F(2.137) = 76.68, p = .000, R^2 = .53$
 - b. El predictor: $b = 1.254, t(137) = 6.30, p = .000$
- 4) X (CDM) no predice Y (DES) o es disminuida en predecir Y – coeficiente c'
 - a. El predictor: $b = 1.146, t(137) = 4.27, p = .000$

La primera etapa estimó el efecto total de CDM en DES indicado por el coeficiente c, el cual debe ser significativo, como lo es en este caso y resultó en 2.215. La segunda etapa estimó el coeficiente a, que estima el efecto de CDM sobre MD, en este caso fue .853. La tercera etapa identificó si MD es un predictor significativo de DES con el coeficiente b, el cual resultó en 1.254. Finalmente se calculó el coeficiente c' que indica el efecto mediador de MD, en este caso resultó 1.146.

Al ser significativa la relación c', se trata de una mediación parcial, solo si c' fuera igual a 0 sería una mediación completa (Baron y Kenny, 1986). Lo importante de estos resultados es observar que c (2.215) es mayor a c' (1.146) lo que indica que hay un efecto mediador, ya que la relación entre las variables independiente y dependiente se debilita (c') al haber un mediador que la fortalece.

Así mismo el análisis indica que este efecto es de:

$$c - c' = 2.215 - 1.146 = 1.069$$

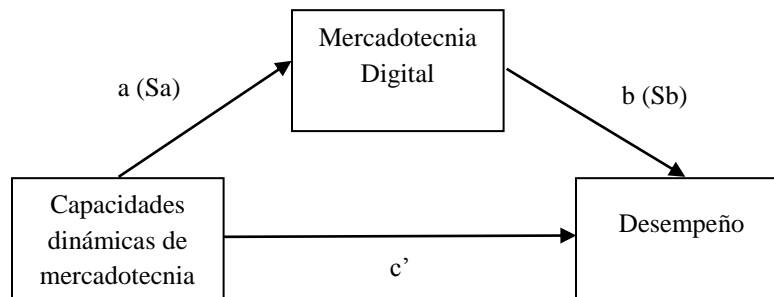
El efecto se comprueba al multiplicar a * b obteniendo el mismo resultado del efecto mediador.

$$a * b = .853 * 1.254 = 1.069$$

Para corroborar estos resultados, se llevó a cabo la prueba de Sobel (1982), la cual determina el efecto mediador entre una variable dependiente y una dependiente. De acuerdo a la figura 8.9 la relación entre la variable independiente y la variable

dependiente que señala la flecha c es un efecto directo, mientras que la relación entre la variable independiente y la dependiente siguiendo las flechas a y b representan un efecto indirecto.

Figura 8.9 Relación de la mercadotecnia digital como variable mediadora con las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño relaciones y error estándar



Fuente: elaboración propia a partir de Preacher y Hayes (2008)

Como primer paso, se analiza la relación entre la variable independiente y la mediadora, a es el coeficiente de regresión no estandarizado y para obtenerlo se lleva a cabo una regresión lineal en SPSS en la que la variable independiente actúa como independiente y la mediadora como variable dependiente. De esta forma se obtiene también el error estándar (Sa).

Es así que para el primer paso de este ejercicio se considera MD como variable dependiente y CDM como variable independiente. Los resultados de los coeficientes de la regresión se muestran en las tabla 8.11. De aquí se obtiene que el coeficiente no estandarizado es $a=.853$ y el error estándar $Sa=.089$

Tabla 8.11 Coeficientes MD variable dependiente y CDM variable independiente

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV
1	(Constante)	-.313	.577	-.541	.589					
	CAPACIDADES DINÁMICAS MERCADOTECNIA	.853	.089	.633	9,603	.000	.633	.633	.633	1,000 1,000

a. Variable dependiente: MERCADOTECNIA DIGITAL

Fuente: elaboración propia

Para obtener el coeficiente b se lleva a cabo otra regresión, pero en este caso se toman tanto la variable independiente y la mediadora como variables independientes y la variable dependiente sigue siendo la misma. Es así que la regresión incluye para este

ejercicio a CDM y MD como variables independientes y desempeño como variable dependiente. La tabla 8.12 muestra los resultados. De aquí se toma como el coeficiente no estandarizado $b = 1.254$ y el error estándar $S_b = .199$

Tabla 8.12 Coeficientes con CDM y MD como variables independientes

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Correlaciones			Estadísticos de colinealidad		
	B	Error típ.	Beta			Orden cero	Parcial	Semiparcial	Tolerancia	FIV	
1	(Constante)	4,480	,901	4,970	,000						
	MERCADOTECNIA DIGITAL	1,792	,164	,682	10,960	,000	,682	,682	,682	1,000	1,000
2	(Constante)	-,011	1,352	-,008	,994						
	MERCADOTECNIA DIGITAL	1,254	,199	,477	6,297	,000	,682	,474	,370	,599	1,668
	CAPACIDADES DINÁMICAS MERCADOTECNIA	1,146	,268	,324	4,271	,000	,626	,343	,251	,599	1,668

a. Variable dependiente: ElevDes

Fuente: elaboración propia

Para realizar la prueba, se recurrió a la calculadora desarrollada por Preacher (2005) y disponible en línea en la liga quantpsy.org.

Figura 8.10 Calculadora para la prueba de Sobel

CALCULATION FOR THE SOBEL TEST

An interactive calculation tool for mediation tests

- Curriculum vitae
- Selected publications
- Supplemental material for publications
- Online utilities
- Mediation & moderation material
- PSY-GS 8850: Applied Nonparametric Statistics
- Vanderbilt Psychological Sciences
- Vanderbilt Quantitative Methods
- Organizations
- Friends and colleagues
- Contact me

To conduct the Sobel test

Details can be found in Baron and Kenny (1986), Sobel (1982), Goodman (1960), and MacKinnon, Warsi, and Dwyer (1995). Insert the a , b , s_a , and s_b into the cells below and this program will calculate the critical ratio as a test of whether the indirect effect of the IV on the DV via the mediator is significantly different from zero.

Input:	Sobel test:	Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a				
b	Aroian test:			
s_a	Goodman test:			
s_b	Reset all	Calculate		

Alternatively, you can insert t_a and t_b into the cells below, where t_a and t_b are the t-test statistics for the difference between the a and b coefficients and zero. Results should be identical to the first test, except for error due to rounding.

Input:	Sobel test:	Test statistic:	p-value:
t_a			
t_b	Aroian test:		
	Goodman test:		
	Reset all	Calculate	

The reported p -values (rounded to 8 decimal places) are drawn from the unit normal distribution under the assumption of a two-tailed z -test of the hypothesis that the mediated effect equals zero in the population. ± 1.96 are the critical values of the test ratio which contain the central 95% of the unit normal distribution.

Fuente: Preacher (2005). *Calculadora para la prueba de Sobel*. Recuperado de <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> 16 de septiembre de 2017

La calculadora anterior solicita que se introduzcan los valores a , S_a , b y S_b , mismos que ya se habían calculado. Es así que se obtuvieron los resultados mostrados en la figura 8.11.

Figura 8.11 Resultados de la calculadora de la prueba de Sobel

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	.853	Sobel test: 5.26537894	0.20315005	1.4e-7
b	1.254	Aroian test: 5.24548207	0.20392063	1.6e-7
s _a	.089	Goodman test: 5.28550396	0.20237654	1.3e-7
s _b	.199	Reset all	Calculate	

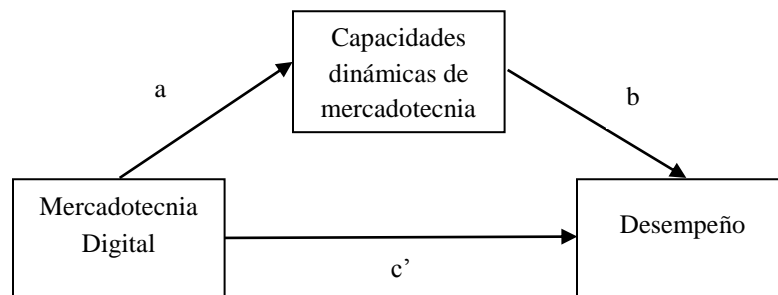
Fuente: resultados obtenidos en quantpsy.org

El p-value de la prueba de Sobel fue de 0.0000004 bastante menor a 0.05, esto quiere decir que si es significativo y que efectivamente la variable de mercadotecnia digital actúa como mediadora. Se rechaza la hipótesis nula. Es así que las capacidades dinámicas de mercadotecnia tienen un efecto en el desempeño dado por una tercer variable, la mercadotecnia digital. La mercadotecnia digital es un factor que se relaciona tanto con las capacidades dinámicas de mercadotecnia como con el desempeño. El efecto indirecto es mayor que el efecto directo.

8.5 Análisis de las capacidades dinámicas de mercadotecnia como variable mediadora – modelo alternativo

Dada la fuerte relación entre las variables MD y CDM, se verificó, como modelo alternativo, el efecto de la variable CDM como variable mediadora. Utilizando la versión 2.16 de PROCESS se llevó a cabo el análisis de mediación de la variable CDM, considerando como variable independiente a MD y la variable dependiente desempeño (DES) en su versión transformada (elevada a 1.37891 y llamada ElevDes) (figura 8.12).

Figura 8.12 CDM como variable mediadora



Fuente: elaboración propia a partir de Preacher y Hayes (2008)

La tabla 8.13 muestra los resultados del análisis considerando a CDM como variable mediadora. El efecto que resultó fue 0.5382. Si se compara con el efecto de MD como variable mediadora que fue 1.061, este último resulta ser mayor. Así mismo la prueba de Sobel obtuvo como resultado un efecto de 3.8847 para CDM como variable mediadora mientras que para la MD fue de 5.2458 utilizando PROCESS.

Tabla 8.13 Coeficientes prueba de Sobel para CDM como variable mediadora vs MD como variable mediadora

Normal theory tests for indirect effect				
	Effect	se	Z	p
CDM	,5382	,1385	3,8847	,0001
Normal theory tests for indirect effect				
	Effect	se	Z	p
MD	1,0691	,2038	5,2458	,0000

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

Estos resultados confirman el efecto de mercadotecnia digital como mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño, por lo que el modelo de la figura 8.8 es entonces el modelo que explica la actuación de la práctica de la mercadotecnia digital como variable mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales.

8.6 Análisis y discusión de resultados

Los resultados que se muestran en este capítulo indican que se lograron cumplir los objetivos de la investigación. De manera particular, el análisis de la variable mediadora pudo exhibir que la mercadotecnia digital es un mecanismo a través del cual las capacidades dinámicas influyen en el desempeño. Esto significa que una variación en las capacidades dinámicas de mercadotecnia puede causar una variación en la mercadotecnia digital que a su vez causa variación en el desempeño (Hayes, 2013). Estos resultados permitieron crear un modelo en el que la mercadotecnia digital actúa como

variable mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño. Por lo tanto se acepta la hipótesis uno de esta investigación:

H1: El uso de herramientas de mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas actúa como variable mediadora entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de las MIPYMES mexicanas.

De este hallazgo se infiere que plantearse mejoras progresivas y continuas en las capacidades dinámicas de mercadotecnia, que contribuyan al uso estratégico de la mercadotecnia digital sin duda potenciará el desempeño financiero y de mercado. De esta forma, si las capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación se desarrollan utilizando herramientas de mercadotecnia digital, las MIPYMES mexicanas podrán fortalecer su desempeño.

Esto permite hacer propuestas de acciones estratégicas de uso de la mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas que promuevan el desarrollo económico al impulsar las capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación, logrando así el objetivo de esta investigación.

Asimismo, con los resultados se evidenció la relación positiva y significativa entre las tres variables, así como la contribución de las variables independientes, capacidades dinámicas de mercadotecnia y mercadotecnia digital en el desempeño de las MIPYMES mexicanas.

El análisis de regresión confirmó la influencia positiva de las capacidades dinámicas de mercadotecnia en el desempeño, contribuyendo así a los argumentos de Chaffey (2015), Day (2011), De Swaan Aarons *et al.* (2014) y Morgan (2012) entre otros. De igual forma el análisis confirmó que la mercadotecnia digital influye de manera positiva en el desempeño de las empresas, apoyando lo argumentado por Brodie *et al.* (2007), Chaffey y Smith (2013), Stokes (2013) y Trainor *et al.* (2011). Consecuentemente se aceptan las hipótesis:

H2: Existe una relación positiva entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital.

H3: Existe una relación positiva entre la mercadotecnia digital y el desempeño de las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital.

El análisis también evidenció la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital. Esto concuerda con Dorner y Edelman (2015), quienes indican que la digitalización (en este caso a través de las herramientas de la mercadotecnia digital) contribuye a abrirse a nuevas fronteras de valor en los negocios y el re-pensar cómo se pueden utilizar nuevas capacidades para atender a los clientes. El análisis realizado en el primer capítulo sobre las nuevas capacidades de mercadotecnia en el que se argumentó que estas capacidades incluyen de manera implícita el uso de las herramientas digitales de acuerdo a los autores Wheeler (2002), Day (2011), Morgan (2012), De Swaan Aarons *et al.* (2014) y Chaffey (2015) se soporta con estos resultados. Es así que se confirma la hipótesis:

H4: Existe una relación positiva entre la mercadotecnia digital y las capacidades dinámicas de mercadotecnia de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas de mercadotecnia digital.

Conclusiones generales

La revisión de la literatura sobre las capacidades dinámicas de mercadotecnia, mercadotecnia digital y su relación con el desempeño de las empresas, así como una investigación desarrollada en distintas fases para profundizar en el contexto de las MIPYMES mexicanas, permitieron desarrollar un instrumento de medición fiable para evaluar las capacidades de dinámicas de mercadotecnia, la mercadotecnia digital y el desempeño en las MIPYMES mexicanas con uso de herramientas digitales.

A través del instrumento desarrollado para la fase cuantitativa, se logró obtener evidencia que ayudó a determinar y explicar el efecto de la mercadotecnia digital como variable mediadora en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño.

Resumen de resultados y conclusiones

Los resultados de la investigación comprobaron todas las hipótesis planteadas. Se logró el objetivo general de crear un modelo que explica la actuación de la mercadotecnia digital en la relación entre las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales. Este hallazgo se traduce en que plantearse mejoras progresivas y continuas en las capacidades dinámicas de mercadotecnia, que contribuyan al uso estratégico de la mercadotecnia digital potenciará el desempeño financiero y de mercado de éstas empresas. De esta forma, si las capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación se desarrollan utilizando herramientas de mercadotecnia digital, las MIPYMES mexicanas podrán fortalecer su desempeño.

Esto permite hacer propuestas de acciones estratégicas de uso de la mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas que promuevan el desarrollo económico al impulsar las capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación, completando el objetivo de esta investigación.

Los resultados comprobaron la relación positiva y significativa entre las tres variables, así como la contribución de las variables independientes, capacidades

dinámicas de mercadotecnia y mercadotecnia digital en el desempeño de las MIPYMES mexicanas.

Entre las aportaciones de esta investigación está el instrumento de medición de las variables de estudio, mismo que podrá replicarse y enriquecerse en investigaciones posteriores. La aplicación de pruebas de fiabilidad permitieron validar que los indicadores examinados a través de los ítems del cuestionario efectivamente evalúan las variables de capacidades dinámicas de mercadotecnia, mercadotecnia digital y desempeño.

El cuestionario a su vez permitió identificar factores que facilitaron el estudio de las variables. De tal forma que se pudieron conocer las relaciones entre los mismos. El análisis correlacional contribuyó a comprobar la relación positiva y significativa entre las tres variables de estudio.

A su vez, éste análisis permitió observar que las capacidades dinámicas de mercadotecnia y la mercadotecnia digital se relacionaron más con el desempeño financiero que con el desempeño de mercado. Sin embargo, el análisis de medias otorgó un valor mayor al desempeño de mercado. Esto pudiera significar que las empresas consideran que obtienen un mayor desempeño de mercado a partir del uso de las herramientas digitales en la mercadotecnia, cuando en realidad el beneficio está más relacionado con lo financiero. Esto coincide con los resultados de las entrevistas de la segunda fase en que las empresas desconocen las posibilidades de la mercadotecnia digital y no miden los resultados, concurriendo también con Meckel *et al.* (2004) en que las MIPYMES descuidan el enfoque estratégico.

En cuanto a desempeño, la relación más fuerte se dio entre el desempeño financiero y la capacidad de adaptación. Se puede decir que la flexibilidad estratégica de la empresa y alineamiento a las demandas externas (Wang y Ahmed, 2007) es la que más influye en el desempeño financiero en las MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales para la mercadotecnia.

Las actividades de mercadotecnia digital del factor comunicación obtuvieron el promedio más alto (después del factor base de datos) y fueron las más correlacionadas con desempeño, en específico, con el desempeño de mercado. Este resultado es razonable

ya que el desempeño de mercado se está evaluando con aspectos de mejora en la comunicación con el consumidor y tiempos de respuesta (Ambler y Riley, 2000).

El análisis correlacional de los factores de las capacidades dinámicas de mercadotecnia permitió identificar cuáles factores de la mercadotecnia digital se relacionan más con las capacidades dinámicas de mercadotecnia. Para la capacidad de aprendizaje, hay una mayor relación con las herramientas de comunicación y bases de datos, sin embargo, para el conocimiento del entorno hay una mayor relación con las herramientas de analíticos y usabilidad.

Se conoce que el análisis de métricas que se generan con los medios digitales (Google Analytics, Webtrends, ComScore y Alexa) permite conocer en tiempo real la cantidad de impresiones, visitas, clics, tiempo en el sitio, ubicación, entre otros datos. De esta forma se sabe el comportamiento en línea de los usuarios y se utiliza para desarrollar estrategias de adquisición, lealtad y retención (Laudon, 2011), esto coincide con que el estudio en que estas herramientas contribuyen al conocimiento del entorno. Gordon y Perrey (2015) también mencionan que las condiciones dinámicas del entorno invitan a la práctica mercadológica a que se apoye más en la ciencia y sea más substancial a través de la investigación y el análisis de datos. De igual forma la usabilidad tiene que ver con el diseño del sitio de acuerdo al tipo de usuario (Jakob Nielsen, 2006) lo cual implica un amplio conocimiento del consumidor.

La capacidad de adaptación se correlacionó de manera significativa con los analíticos para la reconfiguración externa, mientras que para los factores de reconfiguración interna y estrategia y tecnología se relacionó más con las herramientas de comunicación, base de datos y usabilidad. Esto quiere decir que la flexibilidad de las empresas tiene que ver con tener un sitio que esté diseñado y se pueda actualizar de acuerdo a las necesidades y características del usuario (Ryan, 2014; Stokes, 2013; De Swaan Aarons *et al.* 2014), así mismo contribuyen los factores de comunicación y base de datos a lograr las ventas.

Para la capacidad de innovación resaltaron también las herramientas del factor analíticos. Lo que indica que el análisis de las métricas, así como las estrategias de posicionamiento web contribuyen a incentivar la innovación y generar innovación en procesos. La innovación en productos y servicios se dio más por las herramientas de

comunicación, donde están incluidas las redes sociales que permiten detectar las necesidades de los clientes para el desarrollo de nuevos productos y servicios. Las herramientas digitales de comunicación hacen posible la conexión con los clientes y construir relaciones a largo plazo (Stokes, 2013).

Sin embargo, las MIPYMES mexicanas mostraron valores bajos en el factor de analíticos, lo que indica que las empresas pueden mejorar su capacidad de innovación al enfocarse más en las actividades y herramientas relacionadas con el análisis de métricas .

Por su parte el factor de innovación de mercados tuvo una mayor correlación con el factor de servicio al cliente, esto permite inferir que las herramientas dirigidas a administrar la relación con el cliente ayudan a dirigirse a nuevos mercados. Estas herramientas permiten utilizar información integrada para dar un servicio excelente y hacer consistentes los procedimientos y procesos de los canales (Chaffey, 2013).

El análisis descriptivo permitió identificar a las empresas más jóvenes como aquellas con mayores capacidades dinámicas de mercadotecnia, mayor uso de herramientas de mercadotecnia digital y mayor desempeño. Dado que se ha evidenciado que a mayor uso de la mercadotecnia digital hay un mayor desempeño (Brodie *et al.* 2007; Trainor *et al.*, 2011; Stokes, 2013; Chaffey y Smith, 2013; Ryan, 2014), se apoya el argumento de que las empresas nuevas nacen utilizando las tecnología. Esto lo mencionó un entrevistado en la fase cualitativa de entrevista “no se concibe una empresa nueva sin el uso de herramientas digitales”. En la actualidad existen diversas herramientas digitales y aplicaciones diseñadas especialmente para los emprendedores. Los nuevos empresarios saben que deben apoyarse en las nuevas tecnologías para ser mas exitosas (Saavedra y Tapia, 2013).

Por otro lado, las clasificaciones por antigüedad, ubicación, sector y tamaño de la empresa no representaron diferencias significativas entre los grupos, al menos para la muestra estudiada. Sin embargo, si resaltaron los sectores de comunicación y servicios como lo sectores con los niveles más altos en las tres variables de estudio, mientras que el sector agropecuario fue el de resultados más bajos.

En cuanto a las capacidades dinámicas de mercadotecnia, la capacidad de aprendizaje y de adaptación dejaron ver que hay un mayor enfoque en los factores internos que los externos, lo cual es una debilidad para las empresas ya que Day (2011)

menciona que las nuevas capacidades adaptativas deben tener un enfoque de afuera hacia adentro. Así mismo, Barba-Sánchez *et al.*, 2007 indican que las MIPYMES deben ajustar su estructura organizacional, las capacidades, los recursos, los incentivos a las aplicaciones tecnológicas que brinda el entorno.

La Ciudad de México obtuvo los resultados más altos y de manera significativa en cuanto a la innovación de mercados. De aquí se pudiera inferir que el resto de los estados de la República tienen una visión más local que la Ciudad de México. Aunque esta inferencia deberá corroborarse, el resultado implica un área de oportunidad para las MIPYMES del interior de la República Mexicana.

El contraste entre la consideración de uso de herramientas digitales vs el uso real de las herramientas indicó de manera importante que muchas empresas no conocen las posibilidades de la mercadotecnia digital. Al responder las empresas que tienen un nivel alto de uso de mercadotecnia digital, y posteriormente responder que no utilizan las herramientas, reflejan que les falta instrucción y conocimiento sobre la mercadotecnia digital.

Si bien las agencias mencionaron que ejercen esta función de capacitación, y el gobierno ha desarrollado iniciativas para este fin (Instituto PYME, INADEM) la fase 2 de la investigación dejó ver que hay poco aprendizaje formal por parte de los gerentes. Aprenden por experiencia, por el “boca en boca” pero falta formalizar el aprendizaje de la mercadotecnia digital al ser los directivos de las empresas quienes la estudien y conozcan, para que posteriormente la implementen. De acuerdo a Mazzarol (2015) el no identificar a la mercadotecnia digital como parte de la tecnología que ayuda a definir sus estrategias de negocios, podría poner a las MIPYMES al margen y en riesgo de desaparecer.

Este resultado coincide con De Swaan Arons *et al.* (2014) en que las empresas no han evolucionado de la misma forma que la mercadotecnia digital y deben identificar las capacidades que llevan a una excelencia mercadológica, así como las estructuras y formas de trabajo que las apoyan. De igual forma Stone, (2014) indica que el entrenamiento, la comunicación interna y las estructuras administrativas deben dirigirse en la integración como requisito de supervivencia, y los directivos deben estar conscientes de ello.

Es así que se concluye que la mercadotecnia digital se relaciona de manera significativa con las capacidades dinámicas de mercadotecnia y el desempeño de MIPYMES mexicanas que utilizan herramientas digitales, de tal modo que el desarrollo de éstas capacidades en sus empresas apoyadas por el uso estratégico de mercadotecnia digital puede potenciar su desempeño.

Principales aportaciones al conocimiento en las ciencias Económico-Administrativas

Los resultados de esta investigación revelan diversas aportaciones al conocimiento en las ciencias económico-administrativas.

En la introducción se mencionó que los modelos económicos deben identificar quiénes toman las decisiones, cuáles son los objetivos, cuáles son las opciones en consideración y cuál es la relación entre las decisiones y los resultados (Besanko, Dranove y Shanley, 1996). Así mismo, la administración coordina las actividades de trabajo para lograr las metas (Robbins y Coulter, 2005). Es así que los gerentes y directores de las MIPYMES mexicanas, deben aprovechar el razonamiento económico para tomar decisiones de coordinación de trabajo, en específico de actividades de mercadotecnia, para maximizar los beneficios.

La evidencia de que el desarrollo de las capacidades dinámicas de mercadotecnia utilizando herramientas de mercadotecnia digital potencializa el desempeño de las MIPYMES, coincide con este razonamiento económico que deben tener los tomadores de decisiones.

Si bien la maximización de utilidades que dicta la teoría económica implicaría que las empresas desarrollaran sus CDM y las potencializaran con las herramientas de MD, en la práctica se observa que más allá de la racionalidad económica, los gerentes no conocen las herramientas digitales ni han desarrollado plenamente sus capacidades.

A partir de los resultados de este estudio, se hace énfasis en la capacitación e inversión en capital humano que deben tener los tomadores de decisiones en este tema.

Este estudio contribuye a las ciencias económico-administrativas al generar conocimiento sobre cómo las TICs pueden ayudar a aprender sobre lo que sucede en las empresas y su entorno; a anticiparse a los cambios y predecirlos; a lograr flexibilidad estratégica; y al desarrollo de nuevos productos, servicios, procesos y mercados.

Además, se enfatiza la relevancia de la mercadotecnia digital para mostrar productos y servicios, estimular la demanda, incentivar la compra, generar lealtad y sobre todo, contribuir a esa creatividad y perspicacia que, como afirman Besanko *et al.* (1996), requieren tanto la economía como la administración.

Agenda de investigación futura

Como resultado de este trabajo surgen nuevas líneas de investigación. Una de ellas es conocer de manera mas especifica los resultados que obtienen las empresas a partir de las herramientas utilizadas en la mercadotecnia digital. De esta forma se podrían hacer recomendaciones mas precisas a las empresas para potencializar sus CDM.

Queda pendiente la necesidad de profundizar en investigaciones que ayuden a comprender el uso de herramientas de MD para mayores capacidades en todas las áreas de las organizaciones (no sólo de mercadotecnia), con el fin de extender los beneficios del uso intensivo de las TICs en todas las áreas funcionales.

Otra línea de investigación sería hacer un estudio comparativo entre las MIPYMES mexicanas y de otros países en Latinoamérica, para identificar prácticas que beneficien su desempeño, y se identifiquen y aprovechen las ventajas competitivas que puede otorgarles su tamaño y flexibilidad.

Dado que Thaler (1980) argumenta que en ciertos casos hay situaciones en las que muchos consumidores actúan de forma inconsistente con la teoría económica, surge el interés de profundizar en el conocimiento del comportamiento del consumidor digital. El estudio realizado estuvo dirigido a las empresas; sin embargo, el punto de vista del consumidor podría complementar los huecos en el conocimiento de las mejores prácticas para que las empresas desarrollen sus CDM.

Referencias

- Adam, S., Featherstone, M., & Day, K. W. (2014). A comparison of the marketing capabilities of SME websites in Australian and US domains. *Journal of Technology Research*, 5, 1.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). *Two types of bureaucracy: Enabling and coercive*. *Administrative science quarterly*, 61-89.
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59-71.
- Alonso Mendo, F. & Fitzgerald, G., (2005). *Theoretical approaches to study SMEs ebusiness progression*. CIT. *Journal of computing and information technology*, 13(2), 123-136.
- Ambler, T., & Kokkinaki, F. (2000). Marketing performance measurement: which way is up?. *International Journal of Business Performance Management*, 2(1-3), 72-85.
- Ambler, T., & Riley, D. (2000). Marketing metrics: A review of performance measures in use in the UK and Spain. *London: Business School*.
- Amburgey, T. L., & Dacin, T. (1994). *As the left foot follows the right? The dynamics of strategic and structural change*. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1427-1452.
- AMIPCI, Asociación Mexicana de Internet (2014). *Estudio de Hábitos de los usuarios de Internet en México 2014*. México. www.amipci.org.mx
- AMIPCI, Asociación Mexicana de Internet (Agosto, 2013). *Estudio de Marketing digital y redes sociales en México*. México. www.amipci.org.mx
- AMIPCI, E. A. (2015). sobre Hábitos de los Usuarios de Internet en México. *Asociación Mexicana de Internet, AMIPCI, AC, México*.
- AMIPCI, E. A. (2016). sobre Hábitos de los Usuarios de Internet en México. *Asociación Mexicana de Internet, AMIPCI, AC, México*.
- AMIPCI, E. A. (2017). sobre Hábitos de los Usuarios de Internet en México. *Asociación Mexicana de Internet, AMIPCI, AC, México*.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). *Value creation in e-business*. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anguera, M. T., Camerino, O., Castañer, M., & Sánchez Algarra, P. (2014). Mixed methods en la investigación de la actividad física y el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1).
- Ardavín, J. A. (2010) *Las TIC y el desarrollo económico de México. Experiencia de la OCDE*. Foro “Hacia la Sociedad Mexicana Digital en la era de la banda ancha: realidad o utopía”
- Ariker, M. & Manuel, N., (2014) *Want big data sales programs to work? Get emotional*, McKinsey & Company
- Astley, W. G., & Van de Ven, A. H. (1983). *Central perspectives and debates in organization theory*. *Administrative science quarterly*, 245-273.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan management review*, 38(3), 25.

- Ato, M., & Vallejo, G. (2011). Los efectos de terceras variables en la investigación psicológica. *Anales de Psicología*, 27(2).
- Baker, M., & Hart, S. (2008). *The marketing book*. Routledge.
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). The global information technology report 2016. In World Economic Forum
- Barba-Sánchez, V., Martínez-Ruiz, M. D. P., & Jiménez-Zarco, A. I. (2007). Drivers, benefits and challenges of ICT adoption by small and medium sized enterprises (SMEs): a literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 104-115.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 397-416.
- Basiouni, A. F. (2012). *Innovation in e-Business Models: a Net-Enabled Business Innovation Cycle (NEBIC) Theory Perspective* (Doctoral dissertation, University of Waterloo).
- BCG [Boston Consulting Group] (2014). *e-friction Index*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/andreamendozacaldas/efriction-bcg-icann>
- BCG, Boston Consulting Group (2014) *e-friction Index*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 a partir de <http://es.slideshare.net/andreamendozacaldas/efriction-bcg-icann>
- Beckinsale, M., & Levy, M. (2004). SMEs and internet adoption strategy: who do SMEs listen to?. *ECIS 2004 Proceedings*, 11.
- Begg, D. K. H., Dornbusch, R., Fischer, S., & Vernasca, G. (2011). *Economics*. London, McGraw-Hill.
- Besanko, D., & Dranove, D. Shanley (1996).“ *Economics of Strategy*” Wiley.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). *Digital business strategy: toward a next generation of insights*. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bishop, B. (1998). *Strategic marketing for the digital age*. Lincolnwood, Chicago, Illinois, USA: American Marketing Association, NTC Business Books.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 305-327.
- Blanco-Lora, I., & Segarra-Oña, M. (2014). Estudio exploratorio del uso del e-marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. *Revista PUENTE Científica*, 7(2).
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2011). *Contemporary marketing*. 15th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Brady, M., Fellenz, M. R., & Brookes, R. (2008). *Researching the role of information and communications technology (ICT) in contemporary marketing practices*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(2), 108-114.

- Brady, M., Saren, M., & Tzokas, N. (2002). *Integrating information technology into marketing practice—the IT reality of contemporary marketing practice*. Journal of Marketing Management, 18(5-6): 555-577.
- Bremser, W. G., & Chung, Q. B. (2006). A framework for performance measurement in the e-business environment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4(4), 395-412.
- Brinker, S. (2016). Marketing Technology Landscape Supergraphic (2016). *Chief Marketing Technologist blog*, January, 7.
- Brodie, R. J., Coviello, N. E., & Winklhofer, H. (2008). *Contemporary marketing practices research program: a review of the first decade*. Journal of Business & Industrial Marketing, 23(2): 84-94.
- Brodie, R. J., Winklhofer, H., Coviello, N. E., & Johnston, W. J. (2007). *Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance*. Journal of Interactive Marketing, 21(1): 2-21.
- Brynjolfsson, E., & Kahin, B. (Eds.). (2002). *Understanding the digital economy: data, tools, and research*. MIT press.
- Camacho, E. (26 de Julio 2011) *Pymes deben adaptarse para poder competir, dice experto*. El Universal, México. Recuperado el 26 de Mayo 2013 de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/88177.html>
- Casalet, M. y González, L. (2004). Las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, (8), 21
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*, Naciones Unidas. Santiago de Chile, <http://www.cepal.org/Socinfo>
- Chaffey, D. (2011). *E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice* (5 edition.). Harlow, England ; New York: Prentice Hall.
- Chaffey, D. (2015). *Digital business and E-commerce management*. Pearson Education Limited.
- Chaffey, D. (2015). Introducing RACE: a practical framework to improve your digital marketing. URL: <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/race-a-practical-framework-to-improve-your-digital-marketing/> consultado el 20 de septiembre, 2016
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2012). *E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing*. Routledge.
- Chakravarthy, B. S. (1982). *Adaptation: A promising metaphor for strategic management*. Academy of Management Review, 7(1), 35-44.
- Chartered Institute of Public Relations (2016) del Reino Unido <https://www.cipr.co.uk/content/careers-advice/what-pr>
- Chau, M., Xu, J., Cao, J., Lam, P., & Shiu, B. (2009). A blog mining framework. *IT Professional*, 11(1), 36-41.
- Chinomona, R. (2014). The fostering role of information technology on SMEs' strategic purchasing, logistics integration and business performance. *Southern African Business Review*, 17(1), 76-97.

- Clark, B. H. (2000). Managerial perceptions of marketing performance: efficiency, adaptability, effectiveness and satisfaction. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 3-25.
- Clark, B. H., & Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International journal of business performance management*, 3(2-4), 231-244.
- Clower, R. (1960). Keynes and the Classics: A Dynamical Perspective. *The Quarterly Journal of Economics*, 74(2), 318-323.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*. *Administrative science quarterly*, 35(1).
- Comscore (2014). *El estado de Social Media en México y el Engagement*. *E-Businessweek México- AMIPCI*
- Consoli, D. (2012). *Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 93-97.
- Cora, H. C., & Zaldivar, E. S. (2010). Apuntes acerca el Desempeño Empresarial. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (141).
- Corley II, J. K., Jourdan, Z., & Ingram, W. R. (2013). Internet marketing: a content analysis of the research. *Electronic Markets*, 23(3), 177-204.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J., & Munro, H. J. (1997). *Understanding contemporary marketing: development of a classification scheme*. *Journal of Marketing management*, 13(6): 501-522.
- Coviello, N., Milley, R., & Marcolin, B. (2001). *Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing*. *Journal of Interactive Marketing*, 15(4), 18-33.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*, 2.
- Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2007). *Designing and conducting mixed methods research*.
- Creswell, J. W., Klassen, A. C., Plano Clark, V. L., & Smith, K. C. (2011). for the Office of Behavioral and Social Sciences Research. *Best practices for mixed methods research in the health sciences*, 1-37.
- Cruz-Ros, S., Cruz, T. F. G., & Pérez-Cabañero, C. (2010). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service Business*, 4(3-4), 209-223.
- David, P. A. (2000). *Understanding digital technology's evolution and the path of measured productivity growth: present and future in the mirror of the past*. *Understanding the digital economy: data, tools, and research*. MIT, Cambridge, MA.
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Davis, J., Miller, G. J., & Russell, A. (2006). *Information revolution: using the information evolution model to grow your business*. Hoboken, N.J.: John Wiley.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *the Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S. (2011). *Closing the marketing capabilities gap*. *Journal of Marketing*, 75(4): 183-195.

- De Swaan Arons, M., Van Den Driest, F., y Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, 92(7), 54-63.
- Demuner, M. D. R., Nava, R. M., y Gómez M. D. R. (Noviembre, 2014). Las tecnologías de información y comunicación en las pequeñas y medianas empresas. *Congreso Virtual sobre Tecnología, Educación y Sociedad* (Vol. 1, No. 2).
- Demuner, M. D. R., Nava, R. M., y Sandoval R. (2015). *TI En La Dinámica Del Conocimiento Empresarial*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Dholakia, R. R., & Kshetri, N. (2004). *Factors impacting the adoption of the internet among SMEs*. *Small Business Economics*, 23(4), 311-322.
- DiGrande, Knox, Manfred y Rose. *Unlocking the Digital-Marketing Potential of Small Businesses*. www.bcgperspectives.com. Recuperado 11 de octubre de 2013, a partir de https://www.bcgperspectives.com/content/articles/digital_economy_marketing_sa les_unlocking_digital_marketing_small_businesses/
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. FCE, México.
- Donaldson, L. (1999). *The normal science of structural contingency theory*. *Studying Organizations: Theory and Method*. Thousand Oaks, Calif: Sage, 51-70.
- Dörner, K., & Edelman, D. (2015). What 'digital' really means. McKinsey & Company Article, heinäkuu.
- Dow, K. E., Hackbarth, G., & Wong, J. (2006). *Enhancing customer value through IT investments: a NEBIC perspective*. *ACM SIGMIS Database*, 37(2-3), 167-175.
- Drucker, P. (2001). *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review On Line*, Boston, 61-78.
- Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). *Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption*. *Technovation*, 25(11), 1251-1262.
- Eid, R., & El-Gohary, H. (2013). The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*, 33(1), 31-50.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic management journal*, 21(10-11): 1105-1121.
- El-Gohary, H. (2010). E-Marketing-A literature Review from a Small Businesses perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 1(1).
- Espinosa, M. Pérez, N., & Vidal, P. (2007). La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. *Observatorio de la economía latinoamericana*, (73).
- Estrategia Digital Nacional Presidencia de la República (2013). Recuperado a partir de www.presidencia.gob.mx/edn
- Evans, P., & Wurster, T. S. (2000). *Blown to bits: how the new economics of information transforms strategy*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Fang, E. E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761.
- Fischer, E., Castilhos, R. B., & Fonseca, M. J. (2014). The qualitative interview in marketing and consumer research: paradigmatic approaches and guideline. *Remark: Revista Brasileira de Marketing*, 13(4).

- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fondo Pyme - Secretaría de Economía. Recuperado 12 de octubre de 2013, a partir de <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Fondo Pyme - Secretaría de Economía. Recuperado 12 de octubre de 2013, a partir de <http://www.fondopyme.gob.mx/>
- Foro Económico Mundial (2014) Global Competitiveness Report (Ginebra: Foro Económico Mundial).
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., ... & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801.
- Galante, N., Moret, C., & Said, R. (2013). Building capabilities in digital marketing and sales: Imperatives for consumer companies. *McKinsey & Company*.
- García-Murillo, M. (2004). Institutions and the adoption of electronic commerce in Mexico. *Electronic Commerce Research*, 4(3), 201-219.
- Garza-Ríos, R., González-Sánchez, C., Pérez-Vergara, I., Martínez-Delgado, E., & Sanler-Cruz, M. (2012). Concepción de un procedimiento utilizando herramientas cuantitativas para mejorar el desempeño empresarial. *Ingeniería Industrial*, 33(3), 239-248.
- Gates, B., & Hemingway, C. (1999). *Business @ the speed of thought: using a digital nervous system*. New York, NY: Warner Books.
- George, D., & Mallery, M. (2003). Using SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference.
- Ghosh, S. (1997). *Making business sense of the Internet*. Harvard business review, 76(2), 126-135.
- Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing intelligence & planning*, 19(1), 6-11.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Godin, S. (1999). *Permission marketing: Turning strangers into friends and friends into customers*. Simon and Schuster.
- Godin, S. (2005). *Knock Knock* Recuperado el 20 de noviembre de <http://www.sethgodin.com/sg/downloads/knockknock.pdf>
- Godin, S. (2005). *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*. Penguin Books Limited.
- Gordon, J. y Perrey, J. (Febrero, 2015). The dawn of marketing's new golden age. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/the_dawn_of_marketings_new_golden_age
- Greene, J. C., & Caracelli, V. J. (2003). Making paradigmatic sense of mixed methods practice. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, 9, 91-110.
- Gutierrez-Leefmans, C., Nava-Rogel, R. M., & Trujillo-Leon, M. A. (2016). Digital Marketing in an Emerging Country: Exploratory Study of the Marketing Mix of SMES with Trust Seal. *REMark*, 15(2), 207.

- Gutierrez-Leefmans, C., Nava-Rogel, R. M., & Trujillo-Leon, M. A. (2016). Digital marketing in an emerging country: Exploratory study of the marketing mix of SMES with trust seal. *REMark*, 15(2), 207.
- Hagel, J., & Rayport, J. F. (1997). *The coming battle for customer information*. McKinsey Quarterly, 64-77.
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados*. McGraw-Hill.
- Hall, B. H., & Khan, B. (2003). *Adoption of new technology* (No. w9730). National Bureau of Economic Research.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles*. Strategic management journal, 24(10): 997-1010.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México, DF.
- Howell, D. C. (2010). *Statistical methods for psychology*. Cengage Learning.
- Hubspot (2016) *Metodología Inbound*. Recuperado de <http://www.hubspot.es/inbound-marketing> el 9 de octubre de 2016
- IAB México (2013) *Estudio de Inversión Publicitaria en Internet, México, Resultados 2012*, Interactive Advertising Bureau, México
- IAB México (2014 b) *Estudio de Inversión en Comunicación Mobile en México, Resultados 2013* Interactive Advertising Bureau, México.
- IAB México (2014) *Estudio de Inversión Publicitaria en Internet, México, Resultados 2013*, Interactive Advertising Bureau, México.
- INADEM, Instituto Nacional del Emprendedor (2014). *Convocatoria V. Apoyo para la Incorporación de Tecnologías de la Información y comunicaciones en las Micro, Pequeñas y medianas Empresas, para Fortalecer sus Capacidades Administrativas, productivas y Comerciales*. Recuperado el 3 de septiembre de 2014 a partir de <https://www.inadem.gob.mx/convocatorias.html>
- INEGI – *Estadísticas a propósito del día Mundial de Internet*. (17 de Mayo de 2013). Recuperado 19 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/estadisticas/2013/internet0.pdf>
- INEGI (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. Censos Económicos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. Censos Económicos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, México.
- INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Estadísticas a propósito del día Mundial de Internet*. (17 de Mayo de 2013). Recuperado 19 de septiembre de 2013, a partir de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Contenidos/estadisticas/2013/internet0.pdf>
- Instituto PYME - *Desarrollo de Contenidos Digitales*. Recuperado 19 de septiembre de 2013, a partir de

- http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=76:desarrollo-de-contenidos-digitales&catid=83&Itemid=624
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). *Market orientation: review, refinement, and roadmap*. *Journal of Market-Focused Management*, 1, 119-135.
- Jiménez, D. L., & López, F. J. M. (2011). Cómo incrementar la e-confianza en el comercio electrónico. *Harvard Deusto business review*, (201), 69-80.
- Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1991). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Harvard Business Press.
- Johnston, D. A., Wade, M., & McClean, R. (2007). *Does e-Business Matter to SMEs? A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SMEs*. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 354-361.
- Kalakota, R., & Robinson, M. (2000). *E-business 2.0: Roadmap for Success*. Addison-Wesley Professional.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*, Wiley , New York
- Kaynak, E., & Issa Hudanah, B. (1987). Operationalising the relationship between marketing and economic development: some insights from less developed countries. *European Journal of Marketing*, 21(1), 48-65.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). *Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance*. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kline, P. (2014). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Dirección y Administración de empresas*. Addison Weesly. Iberoamericana. EEUU.
- Kothari, C. R. (2011). *Research methodology: Methods and techniques*. New Age International
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of marketing*. Boston: Pearson Prentice Hall.
- Koutsoyiannis, A. (1981). *Modern microeconomics*. New York: St. Martin's Press.
- Laudon, K. (2011). *E-Commerce: Business, Technology, Society, 4/e*. Pearson Education.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12.
- Levy, M., & Powell, P. (2003). Exploring SME internet adoption: towards a contingent model. *Electronic Markets*, 13(2), 173-181.
- Levy, M., Powell, P., & Yetton, P. (2001). *SMEs: aligning IS and the strategic context*. *Journal of Information Technology*, 16(3), 133-144
- Leyva, J. (2013) *Urge fomentar el comercio electrónico entre las Mipymes*, el Universal, 8 de Agosto, 2013, México, D.F. Recuperado el 9 de Agosto de 2013 a partir de

- <http://www.elfinanciero.com.mx/secciones/finanzas/27231-urge-fomentar-el-comercio-electronico-entre-las-mipymes.html>
- Li-An, Ho (2011). Meditation, learning, organizational innovation and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 111(1), 113-131.
- Méndez C. M., & Rondón M. A. S. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41(1), 197-207.
- Li, X., Troutt, M. D., Brandyberry, A., & Wang, T. (2011). Decision factors for the adoption and continued use of online direct sales channels among SMEs. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(1), 1-31.
- Li, X., Troutt, M. D., Brandyberry, A., & Wang, T. (2011). Decision Factors for the Adoption and Continued Use of Online Direct Sales Channels among SMEs*. *Journal of the Association for Information Systems*, 12(1), 1.
- Luqman, A., & Abdullah, N. K. (2011). *E-business Adoption amongst SMEs: A Structural Equation Modeling Approach*. *Journal of Internet Banking & Commerce*, 16(2).
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological methods*, 7(1), 83.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*, Wiley, New York.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.
- Marr, B., & Schiuma, G. (2003). Business performance measurement-past, present and future. *Management decision*, 41(8), 680-687.
- Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*, (ahead-of-print), 1-12.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., & Barton, D. (2012). *Big Data*. The management revolution. *Harvard Bus Rev*, 90(10), 61-67.
- Meckel, M., Walters, D., Greenwood, A., & Baugh, P. (2004). *A taxonomy of e-business adoption and strategies in small and medium sized enterprises*. *Strategic Change*, 13(5), 259-269.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). *The NIST definition of cloud computing*. National Institute of Standards and Technology.
- Merca 2.0 (Abril, 2014) *Ranking de agencias digitales 2014*. Recuperado el 15 de noviembre de 2014 a partir de <http://es.slideshare.net/hansnolte/zebradm-rankingagenciasdigitalesmexico2014>
- Merca2.0 (2017) *Ranking de agencia digitales 2017: La nueva transformación digital*. Revista Merca2.0. Abril 2017. Mexico
- Mercado, P., Cernas A. & Nava R. (2016). La interdisciplinariedad económico-administrativa en la conformación de una comunidad científica y la formación de investigadores. *Revista de la educación superior*, 45(177), 43-65.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Mesa Correa, D., Martínez Costa, C., Mas Machuca, M., & Uribe Saavedra, F. (2013). Marketing en períodos de crisis: la influencia del marketing proactivo en el desempeño empresarial. *Cuadernos de administración*, 26(47).

- México, I. A. B. (2016). Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas Mexicanos 2016. *Interactive Advertising Bureau. Ciudad de México: MillwardBrown.*
- México, I. A. B. (2017). Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas Mexicanos 2016. *Interactive Advertising Bureau. Ciudad de México: MillwardBrown.*
- Miles, R. E., & Scaringella, L. (2012). *Designing Firms to Fit the Future.* Journal of Organization Design, 1(2), 69-74.
- Miles, J., & Shevlin, M. (2001). *Applying regression and correlation: A guide for students and researchers.* Sage.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). *Organizational strategy, structure, and process.* Academy of management review, 3(3), 546-562.
- Morales, P. (2011). El Análisis Factorial en la construcción e interpretación de tests, escalas y cuestionarios. *Universidad Pontífica Comillas. Madrid, España.*
- Morales-Vallejo, P. Estadística aplicada a las Ciencias Sociales: La fiabilidad de los tests y escalas (Internet). Madrid: *Universidad Pontificia Comillas; 2007.*
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 40(1), 102-119.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal, 30(8), 909-920.*
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing research, 40(2), 120-123.*
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(2), 252-269.
- Nardi, B. A., Schiano, D. J., Gumbrecht, M., & Swartz, L. (2004). Why we blog. *Communications of the ACM, 47(12), 41-46.*
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability.* The Journal of Marketing, 20-35.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management, 25(12), 1264-1277.*
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: unifying theory and integrating practice.* Cambridge University Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management, 15(4), 80-116.*
- Newbert, S. L. (2007). *Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research.* Strategic management journal, 28(2): 121-146.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial marketing management, 38(1), 45-59.*
- Nicklin, T., Meyer, K., Hardy, R., & Wilkins, N. (2013). *Cambridge Marketing Handbook: Digital.* Kogan Page Publishers.

- Nielsen, J., & Loranger, H. (2006). *Prioritizing Web Usability (1 edition.)*. Berkeley, Calif: New Riders.
- Nogueira Rivera, D. otros (2004). *Fundamentos para el Control de la gestión Empresarial. Dianelys Nogueira Rivera*.
- Nolan, R. L. (1973). *Managing the computer resource: a stage hypothesis*. Communications of the ACM, 16(7), 399-405.
- Nosrati, M., Karimi, R., Mohammadi, M., & Malekian, K. (2013). Internet Marketing or Modern Advertising! How? Why. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(3), 56-63.
- Nottebohm, O., Mayika, J., Bughin, J., Chui, M., Syed, A.-R., y Ledezma, O (2012) En línea y en crecimiento: el impacto de Internet en países aspirantes, México. *Mckinsey & Company*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/High%20Tech/PDFs/El_impacto_de_internet_en_los_paises_aspirantes-Mexico.ashx
- Novaes Zilber, S., & de Araújo, J. B. (2012). *Small Companies Innovations in Emerging Countries: E-Business Adoption and its Business Model*. Journal of technology management & innovation, 7(2), 102-116.
- Oatley, T. (1999). Central bank independence and inflation: Corporatism, partisanship, and alternative indices of central bank independence. *Public Choice*, 98(3-4), 399-413.
- OCDE - *Internet Economy Outlook 2012* | OECD READ edition. (s. f.). Recuperado 19 de septiembre de 2013, a partir de http://www.keepeek.com/oecd/media/science-and-technology/oecd-internet-economy-outlook-2012_9789264086463-en#page151
- OCDE (2004a), *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a global Economy*, OECD Publications, Turkey
- OCDE (2004b), *ICT, E-business and SMEs*, OECD Publications
- OCDE (2008), *The Seoul Declaration for the Future of the Internet Economy*, *OECD Digital Economy Papers*, No. 147, OECD Publishing.
- OCDE (2012) *Internet Economy Outlook 2012* | OECD READ edition. (s. f.). Recuperado 19 de septiembre de 2013, a partir de http://www.keepeek.com/oecd/media/science-and-technology/oecd-internet-economy-outlook-2012_9789264086463-en#page151
- OCDE (2013), *The Internet Economy on the Rise: Progress since the Seoul Declaration*, OECD Publishing.
- OCDE (2013), *The Internet Economy on the Rise: Progress since the Seoul Declaration*, OECD Publishing.
- Omar, A., Ramayah, T., Lin, L. B., Mohamad, O., & Marimuthu, M. (2011). *Determining Factors for the Usage of Web-Based Marketing Applications by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia*. Journal of Marketing Development & Competitiveness, 5(2).
- or
- Orlikowski, W. J. (2000). *Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations*. Organization science, 11(4), 404-428.
- Pagani, M. (2004). *Determinants of adoption of third generation mobile multimedia services*. Journal of interactive marketing, 18(3): 46-59.

- Peitz, M., & Waldfogel, J. (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of the Digital Economy*. Oxford University Press.
- Peitz, M., & Waldfogel, J. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of the digital economy*. Oxford University Press.
- Peitz, M., & Waldfogel, J. (Eds.). (2012). *The Oxford handbook of the digital economy*. Oxford University Press.
- Pemberton, C. (2016). Gartner CMO Spend Survey 2016-2017 Shows Marketing Budgets Continue to Climb. Gartner. Recuperado de <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-cmo-spend-survey-2016-2017-shows-marketing-budgets-continue-to-climb/>
- Peñate Santana, Y. (2013). Factores determinantes del crecimiento de las Pymes: El papel de las capacidades dinámicas y la orientación emprendedora.
- Peppers, D., Rogers, M., & Dorf, B. (1999). *Is your company ready for one-to-one marketing*. Harvard Business Review, 77(1), 151-160.
- Plan Nacional de Desarrollo 2011-2017, Gobierno del Estado de México
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, Gobierno de la República, México
- Porter, M. (2001). *Strategy and Internet*. Harvard Business Review. Proceedings. Paper 360.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods*, 36(4), 717-731.
- Preacher (2005). *Calculadora para la prueba de Sobel*. Recuperado de <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> 16 de septiembre de 2017
- Programa Sectorial 2006-2011, Gobierno del Estado de México
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In *Entrepreneurship in BRICS* (pp. 179-208). Springer International Publishing.
- Ravenna, M. C., & González, L. (2004). Las tecnologías de la información en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Scripta Nova: revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, (8), 21.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). *Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities: a strategic alignment perspective*. *Industrial Management & Data Systems*, 108(5), 577-595.
- Reed, D. (2014). SOSTAC: The guide to the perfect digital marketing plan. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 146-147.
- Reijonen, H. (2010). *Do all SMEs practise same kind of marketing?* *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 17(2), 279-293.
- Resnick, S., and Cheng, R., 2011. *Marketing in SMEs : A proposed '4 Ps' model*. Academy of Marketing: Annual Conference, July 2011
- Riba Campos, C. E. (2007). La metodología cualitativa en l'estudi del comportament.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). *Continuous "morphing": Competing through dynamic capabilities, form, and function*. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280.
- Robbins, S. (2000). Coulter.(2005). *Administración. México. Ed. Prentice Hall*.

- Roberts, J. H., Kayande, U., & Stremersch, S. (2014). From academic research to marketing practice: Exploring the marketing science value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 31(2), 127-140.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Rothwell, R., & Beesley, M. (1989). *The importance of technology transfer*. Barriers to Growth in Small Firms, 87-103.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of marketing*, 68(4), 76-89.
- Ryan, D. (2014). *Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing marketing strategies for engaging the digital generation*. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Saavedra García, M. L., & Tapia Sánchez, B. (2013). El uso de las tecnologías de información y comunicación TIC en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) industriales mexicanas. *Enl@ ce: Revista Venezolana de Información, tecnología y conocimiento*, 10(1).
- Saavedra, F. U., Criado, J. R., & Andreu, J. L. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de administración*, 26(47), 205-232.
- Saloner, G., & Spence, A. M. (2002). *Creating and Capturing Value: Perspectives and Cases on Electronic Commerce*, John Wiley, New York, 2002.
- Samsing (2016) ¿Que es el Inbound Marketing? Hubspot. Recuperado en dic. 2016 de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-inbound-marketing-slide-share>
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. (1992). *Economy. M.: NGO" Algona" VNIISI*, 1, 331.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economics*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Consumer Behavior Practice-Hall International*. Inc, Upper Saddle River, New Jersey.
- Schumacher, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A Beginner's Guide to. Structural Equation Modeling (2nd Edition)*, New York: Taylor & Francis Group.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
- Scott, W. R., Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Sellos de confianza (2014) ¿Qué es el Sello? Recuperado el 2 de octubre a partir de <https://www.sellosdeconfianza.org.mx/que>
- Shahzada, B. M., Jan, V., & Van Grembergen Wim, M. H. (2009). *Creating Customer Value through SOA and Outsourcing: A NEBIC Approach*. *International Journal of Social Sciences*, 4(1).
- Shahzada, B. M., Jan, V., Wim, V. G., & Herwig, M. (2008). *Mapping SOA and outsourcing on NEBIC: a dynamic capabilities perspective approach*. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 45, 97-101.

- Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: Rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
- Silk, A. J. (2006). *What is marketing?* Harvard Business Press.
- Silk, A. J. (2006). *What is marketing?*. Harvard Business Press.
- Slater, S. F. (1997). *Developing a customer value-based theory of the firm*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 162-167.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). *Market orientation, customer value, and superior performance*. *Business horizons*, 37(2), 22-28.
- Smith, P. R. (2011). The SOSTAC® Guide-to writing the perfect marketing plan. *PR Smith*.
- Solanas, A., & Olivera, V. (1992). Bootstrap: fundamentos e introducción a sus aplicaciones. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, (55), 143-154.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 408-424.
- Steenburgh, T. J., Avery, J., & Dahod, N. (2009). HubSpot: Inbound marketing and web 2.0. *HBS Case*, (509-049).
- Steinmueller, W. E. (2002), *Knowledge-based economies and information and communication technologies*, *International Social Science Journal*, 54: 141–153. doi: 10.1111/1468-2451.00365
- Stokes, R. (2013). *E-Marketing: The Essential Guide to Digital Marketing*. Quirk Education: Cape Town, South Africa.
- Stone, M. (2014). The new (and ever-evolving) direct and digital marketing ecosystem. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(2), 71-74.
- Stubbs, E. A. (2004). Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción. *Ciência da Informação*, 33(1).
- Sultan, F., & Rohm, A. J. (2004). *The evolving role of the internet in marketing strategy: an exploratory study*. *Journal of interactive Marketing*, 18(2): 6-19.
- Symantec, 2017 Recuperado de <https://www.symantec.com/es/mx/theme.jsp?themeid=glosario-de-seguridad>
- Tapscott, D. (1999). *Creating value in the network economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tapscott, D. (2014). *The Digital Economy ANNIVERSARY EDITION: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw Hill Professional.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal* 18: 509-533.
- Tello, E. (2007) *Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México*, *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol 4, no. 2

- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39-60.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). *Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability*. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 162-174.
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. R. (2012). *Information technology for management*. Hoboken, N.J.; Chichester: Wiley ; John Wiley [distributor].
- Udy Jr, S. H. (1959). "Bureaucracy" and "Rationality" in Weber's Organization Theory: An Empirical Study. *American Sociological Review*, 791-795.
- Urban, G. L. (2004). *Digital marketing strategy: text and cases*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Van Bommel, E., Edelman, D., Ungerman, K., (2014) *Digitizing the consumer decision journey*, McKinsey & Company
- Varaldo, R., & Ferrucci, L. (1996). *The evolutionary nature of the firm within industrial districts*. *European Planning Studies*, 4(1), 27-34.
- Vasilachis de Gialdino, I. coord.(2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Vasilachis de Gialdino, I. coord.(2006) *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736-756.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). *Dynamic capabilities: A review and research agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.
- Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 537-554.
- Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004). Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 419-428.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wheeler, B. C. (2002). *NEBIC: a dynamic capabilities theory for assessing net-enablement*. *Information Systems Research*, 13(2), 125-146.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.

- Williams, M. L. (2003, January). *Identifying the organizational in NEBIC theory's choosing capability*. In System Sciences, 2003. Proceedings of the 36th Annual Hawaii International Conference on (pp. 9-pp). IEEE.
- Williams, Mike, (2002). *Chance or choice: the choosing capability in the NEBIC model* AMCIS
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2005). *Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms*. Industrial and Corporate Change, 14(2), 307-342.
- Woodruff, R. B. (1997). *Customer value: the next source for competitive advantage*. Journal of the academy of marketing science, 25(2), 139-153.
- Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). *An analysis of e-business adoption and its impact on business performance*. Journal of the Academy of Marketing Science, 31(4), 425-447.
- Wu, J. H., & Hisa, T. L. (2008). *Developing e-business dynamic capabilities: an analysis of e-commerce innovation from I-, M-, to U-commerce*. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 18(2): 95-111.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.
- Zaidi, M.F.A., & Othman, S. N. (2012). *Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece, Pisano, and Shuen (1997)'s Definition*. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences, 2(8).
- Zhu, K., Kraemer, K., & Xu, S. (2003). *Electronic business adoption by European firms: a cross-country assessment of the facilitators and inhibitors*. European Journal of Information Systems, 12(4), 251-268.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization science, 13(3): 339-351.

Anexos

ANEXO 1

Guía de observación a sitios web de empresas con Sello de Confianza

		EMPRESA
	Ciudad de Origen	
	Es solo tienda en línea	
	Es tienda física y en línea	
	Es solo tienda física (no vende en línea, el sitio solo es informativo)	
1	Incluye Blog	
2	Incluye Video	
3	Incluye Buscador en el sitio	
4	Ofrece Promociones al comprar en línea	
5	Incluye artículos o reseñas como parte del contenido	
6	Muestra recomendaciones de clientes	
7	Ofrece garantías	
8	Muestra lista de clientes	
9	Muestra fotos o datos del personal	
10	Tiene directorio de navegación	
11	Ofrece diversas opciones de pago (mas de una)	
12	Ofrece diversas opciones de envío (más de una)	
13	Describe Políticas de devolución	
14	Solicita correo electrónico para recibir un boletín	
15	Solicita el registro de clientes o usuarios	
16	Ofrece Chat en línea	
17	Ofrece alguna App	
18	Muestra Preguntas frecuentes	
19	Se muestran las fechas de publicación de contenido	
20	Puede verificar la disponibilidad del producto	
21	Puede verificar cómo va el envío	
22	Utiliza Redes Sociales	
23	Al buscarlo en Google aparece en la publicidad pagada	
24	Al buscarlo en Google aparece en los primeros lugares.	
25	# de publicaciones en Facebook en el ultimo mes	
26	Fecha de última publicación en Facebook	
27	# de fans en Facebook	

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2

Guía de preguntas de investigación cualitativa

VARIABLES	PREGUNTAS
Capacidad de aprendizaje	¿Cómo se enteran de las nuevas tecnologías que pueden usar en mercadotecnia? ¿Qué tipo de análisis realizan antes de definir un proyecto de mercadotecnia digital? ¿Cómo analizan y detectan si hay una oportunidad de negocio usando herramientas de mercadotecnia digital?
Capacidad de adaptación	¿Qué actividades realizan para asegurar el éxito en un proyecto de mercadotecnia digital? ¿Cómo determinan los objetivos, estrategias y herramientas a utilizar?
Capacidad de innovación	¿Cómo desarrollan la innovación? ¿Qué tanto se fomenta la experimentación a partir del uso de herramientas digitales?
Desempeño	¿Cómo se aseguran que la estrategia está funcionando? ¿Cuáles son los resultados que obtienen al utilizar estrategias de mercadotecnia digital? ¿Cómo evalúan el éxito de un proyecto de MD en términos financieros? ¿Qué indicadores utilizan para evaluar el comportamiento de sus clientes? ¿Cómo saben cómo los percibe el cliente?

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3

Instrumento de investigación cuantitativa

INVESTIGACIÓN "Capacidades de mercadotecnia y mercadotecnia digital"

El siguiente cuestionario es parte de una investigación doctoral en el área económico-administrativa de la Universidad Autónoma del Estado de México avalada por CONACYT. El objetivo es conocer si las empresas cuentan con ciertas capacidades de mercadotecnia y cómo influye en ellas la mercadotecnia digital. Su aportación ayudará a que se desarrollen estrategias para que las empresas utilicen la tecnología para la mercadotecnia en su beneficio. Este cuestionario ofrece como resultado un **diagnóstico sobre sus capacidades de mercadotecnia** que recibirá de manera inmediata cuando termine de responder las preguntas.

El cuestionario lo debe llenar una persona con nivel gerencial o superior que tenga conocimiento de la empresa y de las actividades de mercadotecnia. Muchas gracias.

Aviso de confidencialidad: la información que se recabe será utilizada de manera confidencial y exclusivamente por el investigador para su análisis con fines académicos.

Instrucciones: Seleccione la respuesta adecuada o escriba la respuesta a las siguientes preguntas según sea el caso.

1 ¿Cuál es su puesto laboral en la empresa?

Director General
Director de Mercadotecnia
Gerente de Mercadotecnia
Gerente Administrativo o similar

2 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? (años y meses)

(Desplegar lista de años de 1 a 20 y más de 20) y 0 a 12 meses

3 ¿En que año se fundó su empresa?

4 ¿Dónde esta ubicada?

(Desplegar lista de estados y municipios)

5 ¿A qué sector pertenece?

Agropecuaria Agrícola
Agropecuaria Ganadera
Agropecuaria Pesquera
Agropecuaria Silvícola
Industria de alimentos
Industria manufacturera
Industria de la construcción
Industria energética
Industria minera

- Comercial mayorista
- Comercial minorista
- Comercial comisionista
- Comunicaciones - Transporte pasajeros
- Comunicaciones - Transporte de carga
- Comunicaciones - Medios
- Comunicaciones - Tecnologías de la Información
- De servicios - Hotel/Restaurante
- De servicios de esparcimiento/ entretenimiento
- De servicios de limpieza
- De servicios profesionales
- De servicios de salud
- De servicios inmobiliarios
- De servicios financieros
- De servicios - Fianzas y seguros
- De servicios – Educación
- Otro

6 ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

El uso de herramientas digitales para la mercadotecnia por parte de su empresa es:

Con respecto a su empresa	
Instrucciones: Indique que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 10 "Totalmente de acuerdo".	
7	La empresa conoce sus recursos tecnológicos.
8	La empresa conoce las habilidades de sus colaboradores.
9	La empresa conoce sus recursos materiales.
10	La empresa conoce de manera oportuna sus resultados financieros.
11	La empresa realiza un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
12	La empresa conoce los resultados de sus estrategias de mercadotecnia.
13	La empresa promueve el flujo de información entre los distintos departamentos.
14	La empresa conoce el comportamiento de los clientes (puntos de contacto, forma de pago, horarios, frecuencia de consumo, etc.)
15	La empresa conoce el valor monetario de cada cliente actual.
16	La empresa identifica a sus clientes recurrentes y sus compras.
17	La empresa recolecta información sobre las necesidades y tendencias de los clientes.
18	La empresa conoce el nivel de uso de tecnologías de información y comunicación de los clientes.
19	La empresa recolecta información sobre el desempeño de la competencia.
20	La empresa conoce las mejores prácticas de mercadotecnia de otras empresas.
21	Hay una cultura centrada en el cliente para todas las actividades de la empresa.
22	La empresa analiza los fenómenos sociales que pueden influir en las estrategias.
23	La empresa recolecta información sobre programas de apoyo gubernamental para las actividades de mercadotecnia.

24	La empresa conoce los estándares y la legislación para las actividades de mercadotecnia.
25	La empresa detecta las oportunidades económicas o de solución de problemas que aportan las nuevas tecnologías de información y comunicación para las actividades de mercadotecnia.
26	Quienes dirigen las actividades de mercadotecnia, se actualizan en las tendencias y el desarrollo de la mercadotecnia.
27	La empresa interactúa con proveedores de soluciones de mercadotecnia y/o expertos para mantenerse actualizada.
28	La empresa intercambia información con otras empresas, asociaciones, socios o proveedores.
29	La empresa cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada para sus actividades de mercadotecnia.
30	La infraestructura tecnológica de la empresa puede crecer fácilmente.
31	La empresa sigue un plan estratégico para la mercadotecnia.
32	La empresa desarrolla las estrategias de mercadotecnia con rapidez.
33	La empresa responde con agilidad a los cambios que llegan a surgir en el plan de mercadotecnia
34	La estructura organizacional de la empresa es flexible para implementar las estrategias.
35	Las estrategias de mercadotecnia se implementan de acuerdo al cronograma y presupuesto.
36	Los empleados se comunican con claridad entre ellos al llevar a cabo las actividades de mercadotecnia.
37	En la empresa se comunican constantemente los objetivos, metas y cambios de las estrategias de mercadotecnia.
38	Existe una cultura organizacional de responder con rapidez a los cambios en las condiciones del mercado.
39	Existe una cultura organizacional que motiva la participación de los empleados.
40	La empresa considera el conocimiento del entorno al definir las estrategias de la empresa.
41	La empresa toma en cuenta la comunicación con el cliente al definir las estrategias de la empresa.
42	La empresa evalúa opciones para obtener soluciones externas de mercadotecnia (agencias, sección amarilla, gobierno, etc.)
43	La empresa contrata a terceros para el desarrollo de sus actividades de mercadotecnia.
44	La empresa cuenta con una relación de apoyo con socios y proveedores para sus actividades de mercadotecnia.
45	Existe una cultura organizacional de promover alianzas estratégicas con colaboradores externos.
46	La empresa tiene alianzas estratégicas con terceros (clientes mayoristas, competidores, proveedores, gobierno, etc.)
47	La empresa desarrolla nuevos productos y/o servicios a partir de las necesidades y tendencias del cliente.
48	La empresa ofrece atributos adicionales al producto y/o servicio (garantías, asesorías, servicio extra, envío incluido, etc.)
49	La empresa desarrolla mejoras a los productos y/o servicios existentes.
50	Existe una visión en la empresa de desarrollo continuo de nuevos productos y/o servicios.
51	Existen incentivos por parte de la empresa para experimentar con nuevos productos y/o servicios.
52	La empresa aplica las mejores prácticas de otras empresas en el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
53	La empresa desarrolla estrategias para aumentar las ventas en el mercado existente.
54	La empresa se dirige a nuevos mercados nacionales.
55	La empresa se dirige a nuevos mercados en el extranjero.
56	Existe una visión en la empresa de crecimiento de mercado.
57	Existen incentivos por parte de la empresa para experimentar con nuevos mercados.
58	La empresa aplica las mejores prácticas de otras empresas en el desarrollo de nuevos mercados.
59	La empresa mejora continuamente sus procesos.
60	Los empleados examinan como las nuevas tecnologías se pueden aplicar a su trabajo.
61	Existen incentivos por parte de la empresa para experimentar en los procesos.
62	La empresa aplica las mejores prácticas de otras empresas en el desarrollo de procesos.

63 Existe una cultura de soporte en las nuevas tecnologías para las actividades de mercadotecnia.

Con respecto a sus actividades de mercadotecnia digital	
Instrucciones: Indique que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 10 "Totalmente de acuerdo".	
64	La empresa realiza acciones (directa o indirectamente) para saber como está en comparación con otros sitios web (ej. Alexa).
65	La empresa realiza acciones para posicionarse en los primeros lugares de los buscadores como Google (SEO).
66	La empresa analiza (directa o indirectamente) los indicadores de uso de su sitio web (ej. Google analytics).
67	La empresa paga publicidad en buscadores como Google (Adwords).
68	La empresa paga publicidad en banners.
69	La empresa paga publicidad en la sección amarilla.
70	La empresa ubica personas influyentes en las redes sociales para trabajar con ellos (influencers).
71	La empresa realiza acciones para que su sitio web sea fácil de navegar.
71b	El sitio web de la empresa está diseñado para adaptarse a los celulares, tabletas y pantallas.
72	La empresa realiza pruebas para verificar que todas las ligas de su sitio web funcionan correctamente.
73	La empresa administra el contenido de su sitio web.
73b	La empresa administra el contenido de sus redes sociales.
74	La empresa tiene implementado un sistema de registro de sus clientes.
75	La empresa utiliza su sitio web para dar noticias.
76	El negocio aparece en Google maps.
77	La empresa utiliza herramientas digitales para mantener un dialogo con los clientes.
77b	La empresa utiliza herramientas digitales para ofrecer de manera personalizada los productos y servicios que el cliente requiere.
78	La empresa utiliza Internet para que los clientes hagan sus pedidos.
79	La empresa ofrece chat en vivo.
80	La empresa da seguimiento a las reseñas de sus productos o servicios que se dan en los medios.
81	La empresa realiza pruebas para comparar la efectividad de dos versiones por ejemplo de una página web, correos electrónicos, anuncios de banners, etc. (pruebas A/B).
82	La fuerza de ventas utiliza dispositivos móviles (tabletas y celulares) para acceder a la información de la empresa y lograr la venta.
83	La empresa utiliza herramientas digitales para dar servicio al cliente y resolver dudas.
84	La empresa utiliza ampliamente el correo electrónico para interactuar con el cliente.
85	La empresa analiza los comentarios que hacen sus clientes en redes sociales.
86	La empresa paga publicidad en redes sociales.
87	La empresa mantiene una comunicación activa en redes sociales (de al menos cuatro veces al mes).
88	La empresa utiliza herramientas digitales para dar seguimiento a los clientes y fomentar la relación con ellos (e-CRM).
89	La empresa ofrece alguna aplicación digital para dar servicio al cliente (app).

Con respecto a los resultados de su empresa	
Instrucciones: Indique que tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, siendo 1 "Totalmente en desacuerdo" y 10 "Totalmente de acuerdo".	
90	La empresa siempre logra sus objetivos de mercadotecnia.
91	El retorno a la inversión en mercadotecnia ha sido positivo.

92	El uso de herramientas de mercadotecnia digital ha contribuido al aumento de las utilidades de la empresa.
93	A partir del uso de herramientas de mercadotecnia digital los gastos en mercadotecnia han disminuido.
94	Existe una tendencia de aumento en las ventas a partir del uso de herramientas digitales.
95	Existe una tendencia de aumento en el número de clientes a partir del uso de herramientas digitales.
96	Existe una tendencia de aumento en el número de clientes que regresan a partir del uso de herramientas digitales.
97	La empresa percibe que los clientes se encuentran satisfechos con sus productos y/o servicios.
98	La empresa percibe que los clientes se encuentran satisfechos con el proceso de compra.
99	Existe una mejor comunicación con el cliente a partir del uso de herramientas digitales.
100	Hay un mayor conocimiento del cliente a partir del uso de herramientas digitales.
101	El tiempo de respuesta a los clientes ha mejorado con las estrategias de mercadotecnia (desde que hace una solicitud de producto o información hasta que se le da respuesta).

ANEXO 4

Carta invitación vía correo electrónico

Estimado Empresario:

Como parte del apoyo académico que se solicita a investigadores de UAEM-CONACYT otorguen al sector empresarial se le invita a recibir una consultoría en mercadotecnia y obtener un diagnóstico sobre sus capacidades de mercadotecnia.

Para recibir el diagnóstico:

- 1.- Se requiere que una persona con nivel gerencial o superior que tenga conocimiento de la empresa y de las actividades de mercadotecnia llene un cuestionario en línea.
- 2.- Las preguntas están relacionadas a capacidades de aprendizaje, adaptación, innovación y uso de herramientas de mercadotecnia digital. No hay preguntas que soliciten datos financieros.

Cabe destacar que además del diagnóstico inmediato, una vez recopilada la información de todas las empresas invitadas en distintos sectores empresariales, se les hará llegar un reporte individual con el ranking en el que se ubican en comparación con empresas similares, así como recomendaciones de estrategias de mercadotecnia digital para desarrollar sus capacidades de mercadotecnia de acuerdo a sus resultados. Al ser una labor académica, la consultoría es gratuita.

El cuestionario lo encuentra en la liga www.cglanalisis.com y estará disponible hasta el viernes 2 de febrero de 2017. Le toma unos 8 minutos responderlo. Cualquier duda puede escribirme a cgluniv@gmail.com o a mi correo institucional mcutierrezl@uaemex.mx

Esperando aproveche esta oportunidad, reciba un cordial saludo y quedo a sus órdenes,

Mtra. Catalina Gutiérrez,

mcutierrezl@uaemex.mx

ANEXO 5

Diagnóstico

cglanálisis.com/resultados2.php?num_cuestionarios=125&envio=Enviar+Cuestionario

Añadir esta pág

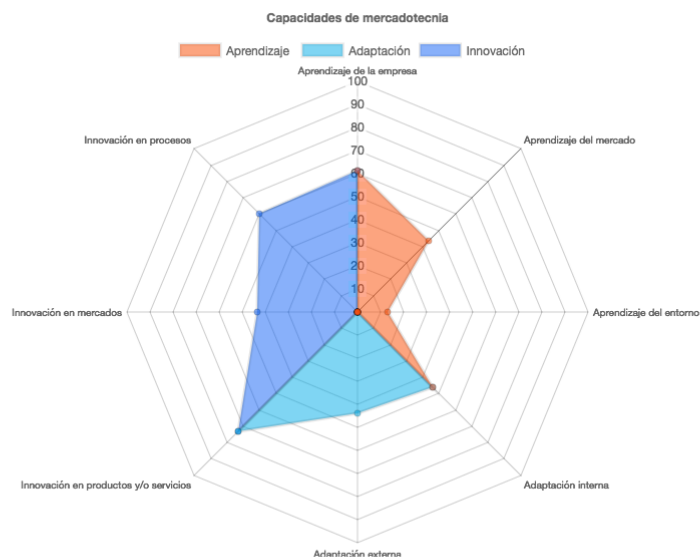
Inicio

Diagnóstico

Cuestionario

Capacidades de mercadotecnia y mercadotecnia digital

A través de estudios, se ha detectado que las capacidades de mercadotecnia, dadas principalmente por los avances tecnológicos y la cultura de la empresa, se pueden resumir en tres tipos: de aprendizaje, de adaptación y de Innovación. La capacidad de aprendizaje se refiere a la habilidad de incorporar conocimiento tanto interno de la empresa como externo. La capacidad de adaptación se refiere a la flexibilidad y agilidad de la empresa para reconfigurarse. La capacidad de innovación se asocia a las utilidades derivadas del desarrollo de nuevos productos y servicios, así como procesos y mercados.



Se observa que la empresa cuenta con más capacidades de Innovación que de Adaptación y Aprendizaje.

Los resultados indican que la capacidad de aprendizaje sobre temas internos de la empresa como por ejemplo sus recursos y sus resultados, es media. Aprovecha solo algunos aspectos de la información disponible en el mercado relacionada al comportamiento del cliente y sus necesidades, así como a la competencia. El conocimiento de factores políticos, económicos y sociales que pueden influir en la empresa es limitado.

En cuanto a la capacidad de adaptación, los resultados indican que la empresa cuenta con algunas habilidades para reconfigurar sus recursos internos, pero hay oportunidad de aumentarlas. Esto es la flexibilidad y agilidad de la empresa ante cambios en el entorno, así como su respuesta proactiva y la comunicación clara. La habilidad de apoyarse en recursos externos es media, los cuales van desde agencias de mercadotecnia, hasta socios, proveedores, competidores o gobierno.

La empresa cuenta con diversas habilidades para la innovación en el desarrollo de nuevos productos o servicios, incluyendo mejoras a los mismos o con atributos adicionales. La habilidad de desarrollar nuevos mercados, locales, nacionales o en el extranjero, es moderada. Existen algunas habilidades para el desarrollo de nuevos procesos, aunque puede incrementar impulsadas principalmente por la experimentación y el uso de las tecnologías de la información por parte de los empleados.

La empresa realiza escasas actividades de mercadotecnia digital para que los clientes la reconozcan y comprendan su propuesta de valor. Las acciones para involucrarse con el cliente para que éste actúe son moderadas. Como por ejemplo verificar la facilidad de uso de sitio, administrar contenidos, entre otras. Se realizan algunas acciones para convertir a los visitantes en clientes o prospectos. Por ejemplo a través de herramientas que inviten a la venta o a aclarar dudas. Hay oportunidad de realizar más acciones de este tipo. La empresa realiza algunas actividades de mercadotecnia digital para construir relaciones con los clientes para lograr su retención y lealtad. Tiene oportunidad de aprovechar más las herramientas digitales.

Por último, la empresa posee algunas características de liderazgo emprendedor y dinámico que son las que impulsan a una cultura organizacional flexible, centrada en el cliente y abierta al entorno, sin embargo, tiene áreas de oportunidad.

Imprime tu Diagnóstico

Tu número de cuestionario es: 125

GUARDA ESTE NÚMERO QUE SERVIRÁ DE INDICADOR AL MOMENTO DE ATENDER DUDAS POSTERIORES

Déjanos tu dirección

Recuerda que esta investigación es con fines académicos y tu información permanecerá anónima.

¿Te pareció útil? ¡Compártelo!



¿Tienes dudas o deseas más información? Escribe a cgluniv@gmail.com

Lista de ponencias

¿Cómo se relacionan las capacidades dinámicas y la mercadotecnia digital? (2016)

Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Económico Administrativas ,
Facultad de Contaduría y Administración, UAEMex, Toluca, México.

Mercadotecnia digital en PYMES mexicanas. (2015) XII Congreso Internacional
del COLPARMEX, Ciudad de México.

Los emprendedores sociales dueños de empresas pequeñas y medianas empresas.

(2015) XII Congreso Internacional del COLPARMEX, Ciudad de México.

La mercadotecnia digital y las PYMES. (2015) Congreso internacional de investigación
en Ciencias Económico Administrativas , Facultad de Economía, UAEMex, Toluca, México.

La adopción de la mercadotecnia electrónica en las empresas. (2014) Congreso
internacional de investigación en Ciencias Económico Administrativas , Facultad de Ciencias
Administrativas, Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, México.

Glosario

Las **páginas web** son documentos que forman parte de un sitio web y que cuentan con contenidos y enlaces que facilitan la navegación hacia otros contenidos. Las páginas deben contemplar que la navegación sea amigable, el contenido dinámico, que pueda adaptarse a cualquier resolución de pantalla, que se descargue rápidamente, que la información sea actualizada y precisa, y que muestre la imagen de la empresa (AMIPCI, 2015).

Los **blogs** son una forma personal de comunicación y expresión con un interés específico en el que a partir de un tema se genera la discusión e interactividad (Nardi *et al.*, 2004). Son páginas que se actualizan con frecuencia y cuyas entradas se listan en secuencia cronológica comenzando por los últimos (Chau *et al.*, 2009). Pueden estar enriquecidos o no con elementos multimedia (AMIPCI, 2015).

La **mercadotecnia de contenido** es un concepto que se enfoca en ajustar el contenido a las necesidades del consumidor para cualquier etapa que se encuentre en el ciclo de compra (Stokes, 2011). El Instituto de Mercadotecnia de Contenido (2013), lo definió como la “técnica de crear y distribuir contenido relevante y valioso para atraer, adquirir y comprometer a una audiencia objetivo claramente definida y entendida, con el objetivo de promover acciones rentables del consumidor”. Para su práctica se resalta la “usabilidad” en la página de Internet o *web usability* (Jakob Nielsen, 2006) que tiene que ver con el diseño del sitio de tal forma que el contenido vaya dirigido plenamente al tipo de usuario y se logren los objetivos del sitio.

El **correo electrónico** utilizado como herramienta estratégica, es parte de lo que Godin llamó en 1999 “mercadotecnia con permiso” y consiste en enviar correos electrónicos con noticias y promociones a los usuarios que se encuentran en una base de datos y que ellos hayan pre-autorizado.

Las **relaciones públicas en línea** son las actividades relacionadas con mejorar resultados de otras técnicas de comunicación de la mercadotecnia digital, en particular las redes sociales, la optimización en motores de búsqueda, las alianzas estratégicas y la

mercadotecnia viral (Smartinsights, 2016). De acuerdo al *Chartered Insitute of Public Relations* (2016) del Reino Unido, las relaciones públicas son la disciplina que se ocupa de la reputación, con el objetivo de ganar la comprensión y el apoyo y la influencia en la opinión y el comportamiento. Es el esfuerzo planeado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y el entendimiento mutuos entre una organización y su público.

La **administración de la relación con el cliente en línea** (CRM por sus siglas en inglés) consiste en las estrategias de mercadotecnia que se utilizan para convertir a clientes potenciales en reales y clientes actuales en repetitivos. Sus objetivos son aprovechar las relaciones existentes para incrementar los ingresos, utilizar información integrada para dar un servicio excelente y hacer consistentes los procedimientos y procesos de los canales (Chaffey, 2013). El e-CRM permite desarrollar estrategias personalizadas para cada cliente utilizando herramientas digitales.

La **publicidad en *display*** es la publicidad en línea a través de de los anuncios electrónicos o *banners*. El buró de publicidad interactiva (IAB.net) se encarga de definir los estándares y dar a conocer las mejores prácticas de la publicidad en formatos de contenido, video, móviles, correos electrónicos y televisión interactiva entre otros. La red de *display* es un conjunto de sitios, videos y aplicaciones donde los anunciantes pueden hacer publicidad para impactar a quienes no están haciendo alguna búsqueda en Internet. El *retargeting* o *remarketing* es la técnica que permite impactar con publicidad en *display* a usuarios que ya han tenido una interacción previa con el sitio (AMIPCI, 2015).

Las **redes sociales** son una plataforma de interacción que permite la comunicación entre personas donde pueden compartir textos, imágenes, videos, etc. Entre las principales redes sociales se encuentran *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, *Instagram* y otras.

La **mercadotecnia de motores de búsqueda** (SEM por *search engine marketing* o *SEA* por *search engine advertising*) se refiere a los anuncios pagados o patrocinados que se relacionan con las palabras clave de las búsquedas de los usuarios en los diferentes motores de búsqueda. Estos resultados aparecen generalmente al inicio y en el lateral derecho de los buscadores y funcionan generalmente bajo un sistema de subastas.

La **optimización en motores de búsqueda** (SEO por sus siglas en inglés) también se conoce como posicionamiento *web*, y consiste en conocer el proceso de búsqueda a través de la red para lograr aparecer estratégicamente en los primeros lugares en los motores de búsqueda, de manera natural u orgánica (Laudon, 2011).

La **mercadotecnia móvil** tiene que ver con adaptar las estrategias a los diferentes dispositivos móviles, como teléfonos o tabletas, utilizando el correo electrónico, las redes sociales, los códigos de respuesta rápida (QR por sus siglas en inglés), envío de mensajes de texto o SMS y aplicaciones móviles.

Las **aplicaciones móviles** consisten en programas que se descargan en dispositivos móviles y proveen acceso instantáneo a un contenido sin tener que buscarlo en Internet. Los avances en el desarrollo de aplicaciones ofrecen desde juegos con objetivos de lealtad hasta herramientas que facilitan el servicio al cliente, como por ejemplo las que incluyen geo-localización (Ryan y Jones, 2009).

El uso de **herramientas para la medición** permite tomar decisiones basadas en los datos del negocio que permitan de mejor manera alcanzar los objetivos trazados (AMIPCI, 2015). Las métricas que se generan con los medios digitales, como por ejemplo Google analytics, Webtrends, ComScore y Alexa, permiten conocer en tiempo real la cantidad de impresiones, visitas, clics, tiempo en el sitio, ubicación, entre otros datos. De esta forma se sabe el comportamiento en línea de los usuarios y se utiliza para desarrollar estrategias de adquisición, lealtad y retención (Laudon, 2011).

La optimización de las estrategias se puede realizar a través de pruebas controladas denominadas **pruebas A/B** que consisten en poner dos versiones de una página de una campaña, cada una a la mitad de los usuarios que entran y después de un periodo de tiempo determinado se evalúan los resultados (AMIPCI, 2015).

De acuerdo al Instituto Nacional de Estándares y Tecnología de los Estados Unidos se define a “La Nube” como un modelo para habilitar de manera conveniente, con ubicuidad y por solicitud, a redes de acceso a un conjunto de recursos de computo configurables compartidos (como por ejemplo servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios)

que pueden ser abastecidos rápidamente y otorgados con un esfuerzo mínimo de administración o interacción con el proveedor de servicio (Mell y Grance, 2011)