



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección

de Tecnología

Título de la investigación

**PROPUESTA DE UN MODELO COMERCIAL DESDE LA PERSPECTIVA
"OUTSIDE-IN" DE MARKETING PARA LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL
Y DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA**

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

EDGAR FLORES BAUTISTA



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

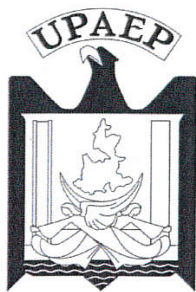
DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Decanato de Ingeniería
Doctorado en Planeación Estratégica
y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

**PROPUESTA DE UN MODELO COMERCIAL DESDE LA PERSPECTIVA
"OUTSIDE-IN" DE MARKETING PARA LAS MIPYMES DEL SECTOR
COMERCIAL Y DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE PUEBLA**

EDGAR FLORES BAUTISTA

Comité Asesor

Dra. Laura Berenice Sánchez Baltasar
Directora de Tesis

Dr. Pedro Manuel Rodríguez Suárez
Codirector

Dra. Beatriz Pico González
Asesor

Dr. Juan Carlos Pérez García
Asesor

Dra. Alejandra Aldrette Malacara
Asesor

Puebla, México.

13 de octubre de 2022.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	9
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	15
1.4.1 PREGUNTA GENERAL	15
1.4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS	16
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO	16
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	18
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	20
2 <i>OUTSIDE-IN MARKETING</i>	20
2.1 DEL <i>MARKETING</i> TRADICIONAL AL <i>MARKETING</i> ESTRATÉGICO	20
2.2 MODELOS DE <i>MARKETING</i> ESTRATÉGICO	23
2.2.1 Modelo Activos de <i>marketing</i>	26
2.2.2 Modelo Capacidades dinámicas de <i>marketing</i>	27
2.3 LAS CAPACIDADES DINÁMICAS COMO ORIGEN DEL <i>OUTSIDE-IN</i> Y DEL <i>INSIDE-OUT MARKETING</i>	29
2.3.1 Diferencias entre el <i>Outside-in marketing</i> y el <i>Inside-out marketing</i>	34
2.3.2 Perspectiva <i>outside-in marketing</i>	35
2.3.3 Perspectiva <i>Inside-out marketing</i>	37
2.4 RELEVANCIA DEL <i>OUTSIDE-IN MARKETING</i>	41
2.4.1 Modelo mental del <i>Outside-in Marketing</i> enfocado al cliente	46
2.4.2 Modelo <i>Outside-in marketing</i> de propuestas de valor para el cliente (CVP, Customer value propositions)	50
2.5 FACTORES ESTRATÉGICOS EN EL <i>OUTSIDE-IN MARKETING</i>	54
2.6 ASPECTOS EMPRESARIALES DEL <i>OUTSIDE-IN</i>	75
2.6.1 Aspectos competitivos de las Mipymes	75
2.6.2 Impacto del <i>outside-in</i> en la empresa.....	86
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	94
3. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA.....	94
3.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO	99

3.2 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PUEBLA, MÉXICO	108
3.3 SITUACIÓN ACTUAL EN LAS MIPYMES	116
3.3.1 Impacto del Covid-19 en las Mipymes.....	121
3.4 <i>MARKETING</i> EN LAS EMPRESAS	130
3.5 <i>OUTSIDE-IN MARKETING</i> EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL	134
3.5.1 Sistemas de información de <i>marketing</i>	137
3.5.2 Segmentación y posicionamiento	139
3.5.3 Mercado.....	141
3.5.4 Comunicaciones de <i>marketing</i>	142
3.5.5 Canales de comercialización y distribución	144
3.5.6 Comportamiento del consumidor	146
3.5.7 Decisiones de la marca	148
3.5.8 Precio y el valor del producto	150
3.5.9 Planificación estratégica de <i>marketing</i>	151
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO.....	158
4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	158
4.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	161
4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	167
4.3 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO	172
4.3.1 Descripción de la Variable de estudio	172
4.3.2 Operacionalización de la Variable	173
4.3.3 Escalas de medición de la Variable.....	180
4.3.4 Instrumento de investigación	188
4.3.5 Validez del instrumento	197
4.3.6 Prueba Piloto	219
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	233
5.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO	233
5.1.1 Análisis de la Fiabilidad	233
5.1.2 Análisis del Perfil del sujeto de estudio (Mipymes).....	238
5.1.3 Pruebas de normalidad.....	243
5.1.4 Análisis Multivariante	251
5.1.5 Análisis descriptivo de los Factores <i>Outside-in marketing</i>	255
5.1.6 Análisis de Correlación entre los Factores <i>Outside-in marketing</i>	275
CONCLUSIONES.....	283
REFERENCIAS.....	294
ANEXOS	307

Anexo 1: Instrumento Versión A.....	307
Anexo 2: Matriz de Evaluación por Expertos: Instrumento Versión A.....	314
Anexo 3: Instrumento Versión B.....	322
Anexo 4: Instrumento Versión C.....	327

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Evolución de la Teoría de <i>Marketing</i> .	23
Tabla 2.	Diferencias entre el <i>outside-in</i> y el <i>inside-out</i> .	39
Tabla 3.	Factores <i>outside-in</i> desde la estrategia de <i>marketing</i> .	66
Tabla 4.	Factores (variables) del <i>outside-in marketing</i> .	73
Tabla 5.	Problemáticas para la competitividad en las Mipymes desde el enfoque del <i>outside-in marketing</i> .	85
Tabla 6.	Criterios de definición de las Mipymes.	96
Tabla 7.	Clasificación transversal de las Mipymes (Cantidad de personas).	98
Tabla 8.	Propuesta de caracterización de las empresas.	99
Tabla 9.	Caracterización de las Mipymes en México.	105
Tabla 10.	México: Rangos de clasificación de las empresas por tamaño según el sector de actividad económica y número de empleados.	106
Tabla 11.	México: Distribución de las empresas por su tamaño	108
Tabla 12.	Caracterización de la Mipyme en Puebla.	111
Tabla 13.	Mipymes en el Municipio de Puebla, Puebla (Ciudad Capital).	113
Tabla 14.	Actividades del Sector Comercial SCIAN 2018.	114
Tabla 15.	Actividades del Sector Servicios SCIAN 2018.	115
Tabla 16.	Problemas en la Mipyme y su relación con el <i>Outside-in marketing</i> .	120
Tabla 17.	Medidas para el rescate empresarial ante el COVID-19	128
Tabla 18.	El <i>outside-in marketing</i> en la práctica empresarial.	153
Tabla 19.	Diseño de la investigación.	161
Tabla 20.	Datos para el cálculo de la muestra en Puebla.	165
Tabla 21.	Distribución geográfica del levantamiento de la encuesta.	169
Tabla 22.	Operacionalización de la Variable.	183
Tabla 23.	Ítems para la investigación.	190
Tabla 24.	Dimensión Datos Generales del sujeto de estudio.	196
Tabla 25.	Perfil de expertos.	199
Tabla 26.	Matriz para la validación del instrumento.	202
Tabla 27.	Fiabilidad del Instrumento.	207
Tabla 28.	Análisis descriptivo de ítems para ajuste.	208
Tabla 29.	Análisis de concordancia a través del coeficiente de Kendall (W): Expertos.	211
Tabla 30.	Observaciones y ajustes en la validación de expertos.	215
Tabla 31.	Codificación del instrumento. SECCIÓN B: ESCUCHAR A LOS CLIENTES Y AL MERCADO	219

Tabla 32. Fiabilidad del instrumento Prueba Piloto.	220
Tabla 33. Estadísticas de total de elemento.	221
Tabla 34. Análisis de concordancia a través del coeficiente de Kendall (W): Piloto.....	224
Tabla 35. Prueba de KMO y Bartlett.	226
Tabla 36. Prueba de KMO y Bartlett: Varianza total explicada.	227
Tabla 37. Matriz de componente rotado.	228
Tabla 38. Varianza total explicada.	231
Tabla 39. Estadísticas de fiabilidad.	234
Tabla 40. Estadísticas de total de elemento.	235
Tabla 41. Pruebas de normalidad por ítems.	245
Tabla 42. Pruebas de normalidad por factores.	248
Tabla 43. Prueba de KMO y Bartlett.	251
Tabla 44. Varianza total explicada.	252
Tabla 45. Componentes rotados.	253
Tabla 46. Estadísticos descriptivos por factor	256
Tabla 47. Factor (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos.	258
Tabla 48. Factor (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes.	259
Tabla 49. Factor (B) Escuchar a los clientes y al mercado.	261
Tabla 50. Factor (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa.	263
Tabla 51. Factor (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos.	265
Tabla 52. Factor (H) Producto e identidad.	266
Tabla 53. Factor (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa.	269
Tabla 54. Factor (F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing.	272
Tabla 55. Factor (I) Redefinición en la relación costo-precio.	274
Tabla 56. Correlación 1: Factor B y C, D, E y J.	276
Tabla 57. Correlación 2: Factor C y D, E, G, H y J.	277
Tabla 58. Correlación 3: Factor D y E, G, H y J.	278
Tabla 59. Correlación 4: Factor E y G, H y J.	279
Tabla 60. Correlación 5: Factor G y J.	280
Tabla 61. Correlación 6: Factor H y J.	281
Tabla 62. Modelo <i>Outside-in Marketing</i> (MOI) Mipymes Ciudad de Puebla.	289

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Componentes del <i>Marketing</i> Estratégico.	24
Figura 2.	Características clave del enfoque outside-in en la estrategia de <i>marketing</i>	69
Figura 3.	Principales obstáculos en las Pymes.	80
Figura 4.	Establecimientos (Mipymes) en México.	111
Figura 5.	Sectores más afectados por el COVID-19.	126
Figura 6.	Tablas Estadísticas de Distribución Normal.	164
Figura 7.	Cartografía del Municipio de Puebla.	171
Figura 8.	Ruta metodológica para la construcción y validación del Instrumento.	232
Figura 9.	Género relacionado con la edad de los empresarios.	239
Figura 10.	Nivel de estudios relacionado con la antigüedad de la empresa.	240
Figura 11.	Tamaño de la empresa relacionado con localidad o ubicación en la Ciudad de Puebla.	241
Figura 12.	Subrama o giro comercial: Sector Comercial.	242
Figura 13.	Subrama o giro comercial: Sector Servicios.	243
Figura 14.	Modelo <i>Outside-in Marketing</i> (MOI).	255
Figura 15.	Modelo <i>Outside-in Marketing</i> (MOI): Cuantificado.	275
Figura 16.	Modelo MOI de Correlaciones: Factores Outside-in.	282
Figura 17.	Modelo <i>Outside-in Marketing</i> (MOI) Mipymes Ciudad de Puebla.	286
Figura 18.	Modelo MOI. Descriptivo.	288

CAPÍTULO 1: PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

En el presente capítulo se describen los elementos metodológicos que integran el propósito y la organización de la investigación doctoral, para diseñar un modelo de variables comerciales desde la perspectiva "*outside-in*" en *marketing* de las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla ante la pandemia provocada por el COVID-19.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) como generadora principal de la competitividad y de la riqueza económica de un país (Cuevas-Vargas et al., 2016), desde siempre ha enfrentado el desafío de la supervivencia (Larios-Gómez et al., 2021; Papadopoulos et al., 2020). Además de la rentabilidad y la competitividad en el mercado ante no solo a la vertiginosa situación del desarrollo competidor, sino también ante situaciones de crisis económicas, desastres naturales y sanitarias como las que se viven desde el impacto del COVID-19 en las economías mundiales (Zhu et al., 2019; Frey et al, 2019; Papadopoulos et al., 2020; Bai et al., 2021; Cazeri et al., 2021).

En estudios recientes se ha establecido que el efecto de la capacidad de innovación en factores, desde las perspectivas administrativas, tecnológicas, comerciales y mercadológicas de una empresa; repercute en la competitividad de

la misma. Investigaciones realizadas desde hace más de 30 años, coinciden que estos factores tienen un efecto positivo significativo en la competitividad de la empresa, pero estas posturas están dadas antes de la situación de la crisis sanitaria mundial que se vive actualmente por la pandemia del COVID-19 (Li et al., 2019; Hunt y Madhavaram, 2020; Martin et al., 2020; Margherita y Heikkilä, 2021). Es por esto, que en un nuevo marco analítico para comprender el mecanismo que subyace al efecto de la capacidad de innovación administrativa, tecnológica, comercial y de mercadotecnia de una empresa sobre la competitividad empresarial, se han establecido nuevas políticas por parte del gobierno, la iniciativa privada y la participación del consumidor para mejorar el marco regulador del desarrollo empresarial.

El *marketing*, no solo como disciplina académica y de gestión, sino también como pivote de la estrategia competitiva de la empresa pública, privada o social, además de comprender a los consumidores, permite que las empresas aprovechen los conocimientos del mercado -consumidores y competidores para ofrecer valor- (Day y Moorman, 2010; Vargo y Lusch, 2014; Houston, 2016; McAlister, 2016). Coadyuva a resistir a los cambios tecnológicos, empresariales y socioeconómicos, acelerando las estructuras de mercado, en los stakeholders (consumidores, empresas, gobierno, sociedad, proveedores y medio ambiente) y en las fuerzas competitivas con la capacidad para entender, anticipar y adaptarse a los cambios que se viven dentro de la empresa debido a la influencia externa del mercado virtual y presencial.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo de investigación doctoral analizó las estrategias de *marketing* que implementaron durante la pandemia del COVID-19 los empresarios de las mipymes del sector comercial y de servicios. Para diseñar y proponer un modelo práctico y estratégico que sirva para que empresarios y profesionales del área generen competitividad de *marketing* en las mipymes. El modelo propuesto está determinado con los modelos *outside-in* de *marketing*. Todo esto, para coadyuvar en las herramientas para la toma de decisiones empresariales de las mipymes (Foda, Benchmarking, Matriz BCG e Investigación de Mercados) ante situaciones de crisis y de la alta competitividad del mercado que enfrentan las empresas en México. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en su encuesta sobre el impacto económico generado por COVID-19, ECOVID-IE y del estudio sobre la demografía de los negocios 2020 segundo evento, describió que (INEGI, 2021, p. 1):

- El 86.6% de las 1,873,564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; casi 7 puntos porcentuales menos con respecto a la primera edición en la que 93.2% de las empresas reportó haber tenido alguna afectación.
- La disminución de los ingresos fue el principal tipo de afectación que reportaron 79.2% de las empresas. En la primera edición, 85.1% de las empresas reportaron este tipo de afectación.
- De los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos.

- A 17 meses de concluido el levantamiento censal, el Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 estimó que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país.

Es así, que ante la necesidad de respuestas o soluciones que se pueden ofrecer desde lo académico (en la formación de este doctorado) y desde lo profesional en la práctica empresarial, con esta investigación se ofrece información de lo que realizaron los empresarios sobre sus acciones de planeación estratégica en mercadotecnia para crear estrategias que los ayuden a sobrevivir en el mercado.

Para la aplicación de un modelo basado en el enfoque *outside-in*, con el fin de elaborar una estrategia de marketing en esta situación de crisis sanitaria, se comienza con el equipo directivo, los empleados y los competidores, saliendo de los límites y las limitaciones de la organización (Saeed et al., 2015; Day, 2014; Mu et al., 2018). El enfoque *outside-in* es una orientación, un modelo mental empático y una prioridad de decisión, que tiene tres beneficios: anticipación, adaptación y alineación. Para superar las fuerzas de adentro hacia afuera se necesitan los líderes empresariales y un claro compromiso con un enfoque estratégico que parta de afuera. Por lo que se analizaron los factores que se ven reflejados en la capacidad dinámica empresarial, que radican en las estrategias tecnológicas para la comercialización, en la innovación, en la relación costo-precio y en la autopercepción empresarial relacionados al *marketing* (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quach et al., 2020) para

su conocimiento, comprensión, comparación, clasificación o jerarquización; por último, se determinaron las diferencias y similitudes en las mipymes de los sectores comerciales y de servicios.

El trabajo de investigación contribuirá con la aportación al modelo en la literatura de estrategia desde afuera, para la solución de problemas empresariales que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, principalmente en la ciudad de Puebla; ya que no existen antecedentes de estudios empíricos a pesar de que destaca entre los principales estados de la República Mexicana (Solo existen investigaciones en empresas grandes, transnacionales y en otros países). Ya que contribuye con 2% en el Producto Interno Bruto Nacional y 14% en el Producto Interno Bruto de Servicios y con la rama económica con mayor personal ocupado (INEGI, 2020).

Cabe resaltar, que la investigación utilizó un diseño cuantitativo debido a que es un tema escasamente estudiado en el campo de la investigación empresarial del comercio y de servicios en las mipymes. Como se ha explicado en la justificación del proyecto doctoral, en la revisión teórica, existen infinidad de investigaciones relacionadas con la competitividad, las estrategias y la planeación en las mipymes, tanto a nivel mundial como en México (Larios-Gómez, 2016, 2021). Pero existe un espacio científico no estudiado desde la perspectiva del modelo *outside-in*.

Outside-in es la visión de la estrategia de marketing, mientras que *inside-out* es la visión tradicional. (Hunt y Madhavaram, 2020; Baden-Fuller y Teece, 2020; Whitley y Puto, 2020; Rust, 2020; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021; Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram, 2019, Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu

et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019). La evidencia de la literatura de frontera sugiere que debemos centrarnos en las necesidades del mercado para crear valor para el cliente y ventajas para la empresa. Es decir, desde un enfoque de estrategia desde afuera (OI -por su significado en inglés *outside-in*), lo que produce un rendimiento superior de la empresa. El diseño cuantitativo fue a través de la aplicación de una encuesta, dirigida a empresarios y clientes de las mipymes objeto de estudio que formaron parte de la muestra en la ciudad de Puebla.

1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de la presente investigación es diseñar una propuesta de modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos son:

- Identificar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.
- Analizar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.
- Correlacionar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 PREGUNTA GENERAL

La pregunta general de la presente investigación es:

¿Cuáles son los elementos que integrarían un modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?

1.4.2 PREGUNTAS ESPECÍFICAS

Las preguntas específicas son:

- ¿Cuáles son las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?
- ¿Cuáles son las características de las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID -19?
- ¿Cómo se relacionan las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

En esta investigación se analizaron las variables comerciales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* aplicadas en las acciones de las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla ante la pandemia provocada por el COVID-19; que permitió identificar el conocimiento tácito – práctico de los empresarios y diseñar la propuesta de modelo para las empresas de los sectores involucrados.

En este sentido, el trabajo de investigación tuvo un alcance empírico. Ya que se exploró un tema poco estudiado en el ámbito empresarial de marketing.

Determinando que los factores comerciales desde la perspectiva “*outside-in*” en marketing, son acciones futuras que los empresarios de las mipymes del sector comercial y de servicios deben implementar para hacer frente a la situación de crisis sanitaria que se vive por el COVID-19, que ha afectado a la economía empresarial y personal del mercado.

Por otra parte, dentro de las limitaciones de este trabajo de investigación, se puede mencionar que se diseñó una propuesta de un modelo de variables comerciales estratégicas desde la perspectiva “*outside-in*” de *marketing*, para las acciones empresariales de las Mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla ante la pandemia provocada por el COVID-19. Que van desde la capacidad perceptiva de los empresarios y la realizada comercialmente, que viven los consumidores o clientes. Pero no la implementación de las variables estudiadas, es decir, no con implementar el modelo en las mipymes objeto de estudio porque de ellas se tomaron los datos para ser recopilados, analizados y reestructurados en un modelo, con la aportación de una muestra de empresas, de las acciones comerciales que aplicaron para sobrevivir durante la pandemia del COVID-19. La investigación, sólo se enfocó a las mipymes del sector comercial y de servicios y no a las grandes empresas, y que están ubicadas en la ciudad de Puebla. Además, que los empresarios al frente de estas empresas y sus clientes-consumidores estuvieron dispuestos a contestar y ser partícipe de la técnica de recolección de datos (encuesta), ya que el levantamiento se llevó a cabo durante la pandemia, lo que ocasionó la falta de disposición por responder la encuesta de forma presencial;

cabe mencionar, que en el modo online se pierde el interés por parte de los encuestados. Esta limitación fue debido a los recursos disponibles (financiero, humano, tiempo y disponibilidad de los sujetos de estudio) para los desplazamientos y tiempos requeridos en la realización de este trabajo de investigación.

1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Fue viable el trabajo de investigación que se llevó a cabo, debido a que se contó con información necesaria proveniente de fuentes secundarias. Como se ha explicado en la justificación del proyecto doctoral, en la revisión teórica, existen infinidad de investigaciones relacionadas con la competitividad, las estrategias y la planeación en las mipymes, tanto a nivel mundial como en México (Larios-Gómez, 2016, 2021). Pero existe un espacio científico no estudiado desde la perspectiva del modelo *outside-in*, ya que las decisiones de marketing sobre si el enfoque de la estrategia debe ser *outside-in* o *inside-out* y si la estrategia debe ser estática o dinámica, entendiendo que desde la naturaleza y la evolución del marketing *outside-in* (Hunt y Madhavaram, 2020; Baden-Fuller y Teece, 2020; Whitler y Puto, 2020; Rust, 2020; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021; Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram; 2019, Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019). Si bien, no es un tema común o estudiado masivamente, en la revisión de la literatura en repositorios como Scopus, Elsevier y Emerald, se detectó un número adecuado de investigaciones sobre el

tema, pero para las grandes empresas y fuera de México. Sólo se hallaron investigaciones relativas a la situación general de las mipymes en las instituciones de gestión económico-empresarial del país, de los sujetos de estudio se encontraron fuentes de reciente publicación sobre aspectos económicos de las mipymes de los sectores comercial y de servicios (INEGI, 2021).

Por otro lado, la investigación de campo fue factible, debido a que, en función de los recursos disponibles, a través del sistema de becas CONACYT. La cual se apoyó de un grupo de estudiantes universitarios de licenciatura y maestría de diferentes universidades (BUAP, UVP, IEU), para la aplicación de la encuesta, después de que se les proporcionó una capacitación en la metodología de la investigación doctoral. Asimismo, fue viable, porque se aplicó de manera local a micro, pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios en la ciudad de Puebla.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo trata sobre una revisión de la literatura del Modelo Teórico *Outside-in Marketing*, desarrollando el concepto, las teorías y los modelos creados a partir de esta perspectiva nueva y reciente del marketing. Se exponen perspectivas de la Teoría del *Outside-in Marketing*, como teoría reciente desde 2010 y que va en el aumento del interés por parte de los especialistas por la práctica de escuchar a los clientes y al mercado, en la co-creación de valor mediante el desarrollo de las relaciones con los clientes y los socios externos. A través de los recursos y las capacidades internas para la competitividad de afuera (el cliente, los competidores y el mercado) hacia adentro (los recursos propios de la empresa y sus fortalezas), por parte de los académicos, empresarios y especialistas del *marketing*.

2. OUTSIDE-IN MARKETING

2.1 DEL MARKETING TRADICIONAL AL MARKETING ESTRATÉGICO

Sheth, Gardner y Garrett a finales de la década de los años ochenta, describieron las Teorías del *Marketing* a través de su evolución desde 1900, a la par de las Teorías de la Administración (Larios-Gómez y Giuliani, 2018). Estos autores propusieron una tipología de diferentes escuelas de pensamiento desde un enfoque metateórico llamada Escuelas de Pensamiento en Marketing, teniendo sus orígenes en los primeros enfoques de las empresas que empezaban a producir y a producir

–resultado de las nuevas teorías administrativas– y la necesidad de colocar su producto en el mercado. Desde el inicio como en el desarrollo y la evolución del marketing desde 1860 hasta hoy (que conlleva consigo el desarrollo y propuesta de teorías y escuelas del pensamiento), el marketing busca la satisfacción del cliente y la ventaja competitiva de la empresa (Kotler, 2020).

Como se muestra en la Tabla 1, las primeras acciones del marketing, estaban dirigidas al producto, a la producción en masa (de 1860 a 1920), basada en la Teoría del *Commodity*, teniendo como foco el producto sin diferenciación, para después pasar a un periodo de ventas, donde la producción en serie y por los resultados de la industrialización se orientó la estrategia de marketing a la colocación de productos (bienes tangibles) para todos y en todos los lugares (de 1920 a 1940), siendo su enfoque la transacción comercial, que representa a la Teoría Funcional del Marketing (Park, et al., 2017). A partir de los años de 1940, el marketing empezó a conformarse como disciplina y como función para los negocios (de 1940 a 1960), es entonces que se habla de la Teoría Gerencial del Marketing y se caracteriza este periodo porque empiezan a existir los primeros departamentos de Mercadotecnia en las empresas (Gammp y Sauerbronn, 2021; Park, Phaal, Ho y O'Sullivan, 2020).

A partir de 1960, los modelos y teorías del marketing se enfocan y hacen énfasis en los productos de consumo durables, embalaje y comprensión del comportamiento de los consumidores como parte de las decisiones estratégicas en los negocios (Duffy et al., 2020). La Teoría del Comportamiento del Consumidor surge y el marketing empezó a subdividirse para crear mercadotecnias especializadas (de 1960 a 1990). Se empezó a hablar de mercadotecnia social y dentro de esa subclasificación de la mercadotecnia política con su variante de

mercadotecnia gubernamental (1960-1970), de la mercadotecnia verde (1970-1980) y de la mercadotecnia de servicios (1980-1990) (Larios-Gómez y Giuliani, 2018; Mu et al., 2018; Hardy, 1981; Yang, Jiang, y Xie, 2019).

Desde la década de 1990, los retos a los que se enfrentan las empresas en los mercados dinámicos (desde la globalización, la apertura de mercados internacionales, el Internet de las cosas, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial), se reconocen y aprovechan el valor del marketing, desde una nueva perspectiva: el marketing estratégico (conocida como la estrategia de marketing). Algunos autores definen la estrategia de marketing como la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diferentes (Corey, 2003). Barney (2001) define la estrategia de marketing como una estrategia que integra los objetivos de marketing de una organización en un todo cohesionado. Del mismo modo, Cravens (2000) sostiene que la estrategia de marketing proporciona conceptos y procesos para obtener una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior a los clientes de la empresa desde adentro (teoría del *inside-out*). Sin embargo, las cuestiones clave siguen siendo similares entre las distintas definiciones en el sentido de que consideran el marketing como la creación de una oferta única que el mercado necesita para que la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente, puedan lograrse simultáneamente como resultado. En oposición a estos puntos de vista, en la literatura de marketing se considera que la estrategia emana del cliente (teoría del *outside-in*) (Day & Moorman, 2010; Mu, 2015).

Tabla 1*Evolución de la Teoría de Marketing*

Teorías	Aportación	Autores
Teoría del <i>Commodity</i>	Las primeras acciones del <i>marketing</i> estaban dirigidas al producto, a la producción en masa (de 1860 a 1920)	(Larios-Gómez y Giuliani, 2018).
Teoría Funcional del Marketing	Periodo de ventas, donde la producción en serie y por los resultados de la industrialización se orientó la estrategia de marketing a la colocación de productos (bienes tangibles) (de 1920 a 1940)	(Park, Phaal, Ho y O'Sullivan, 2020; Prado y Frogeri, 2017)
Teoría Gerencial del Marketing	A partir de los años de 1940, el marketing empezó a conformarse como disciplina y como función para los negocios (de 1940 a 1960)	Gammp y Sauerbronn, 2021; Park, Phaal, Ho y O'Sullivan, 2020).
La Teoría del Comportamiento del Consumidor	A partir de 1960, los modelos y teorías del marketing se enfocan y hacen énfasis en los productos de consumo durables, embalaje y comprensión del comportamiento de los consumidores como parte de las decisiones estratégicas en los negocios	Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020).
El marketing estratégico	Desde la década de 1990, los retos a los que se enfrentan las empresas en los mercados dinámicos (desde la globalización, la apertura de mercados internacionales, el Internet de las cosas, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial), se reconocen y aprovechan el valor del marketing	(Corey, 2003; Barney, 2001; Larios-Gómez y Giuliani, 2018)

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

2.2 MODELOS DE MARKETING ESTRATÉGICO

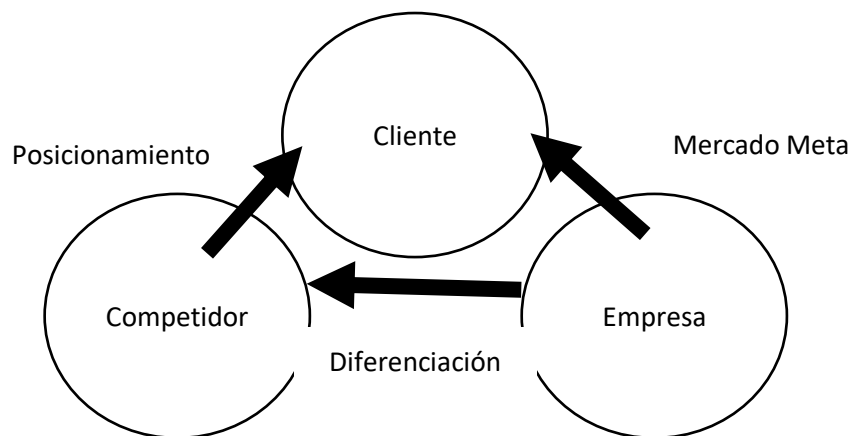
El *marketing* para abordar una visión de estrategia, retoma su papel natural como función que conecta con los clientes (Moorman y Rust, 1999; Olson, Slater, Hult y Olson, 2018). Entonces, el intercambio inherente entre el pensamiento interno y el externo, son enfoques de marketing fundamentales para desarrollar la

estrategia y alcanzar la ventaja competitiva (Sinha y Sheth, 2018; Srivastava et al., 2001; Kozlenkova et al., 2014). Entonces, el desarrollo de la estrategia de marketing depende fundamentalmente de los recursos internos de la empresa, así como del entorno externo (Riezebos y Van der Grinten, 2012; Ulrich y Smallwood, 2007; Sinha y Sheth, 2018). Es decir, los enfoques de marketing estratégico de las empresas pueden ser *outside-in*, *inside-out* o mixtos.

Los tres componentes clave del marketing estratégico son la empresa, el cliente y el competidor (Corey, 2003; El-Ansary, 2006; Durie y Andualet, 2018), lo que permitirá tener en cuenta las necesidades de los consumidores por parte de las empresas al segmentar y dirigirse a ellos, de modo que la empresa tendrá mejor información para posicionar el producto, ver Figura 1. Estos tres pilares también son importantes para la aplicación eficaz de la estrategia de marketing, ya que dictan para cada variable de formulación el tipo de combinación de marketing que debe emplearse.

Figura 1

Componentes del Marketing Estratégico



Fuente: Elaboración propia con información de (Corey, 2003; El-Ansary, 2006; Durie y Andualet, 2018).

La implementación de la estrategia de *marketing*, es el proceso que convierte las estrategias y los planes de marketing en acciones de marketing para lograr los objetivos de marketing. Y su implementación puede crear, comunicar y entregar el valor propuesto al cliente, al mercado y la diferenciación hacia el competidor. Por lo tanto, la implementación de las estrategias de marketing es la respuesta al mercado dinámico a través del *mix marketing* (precio, plazo, producto y promoción). Que han sido tomadas como premisas endógenas y exógenas a la empresa. Delineando el quehacer estratégico de la mercadotecnia a través de planes, programas y acciones de mercadeo. Que a lo largo de la historia disciplinaria y educativa de la mercadotecnia tanto, profesores, capacitadores, emprendedores y hasta investigadores se han basado en una estructura rígida y a la vez flexible de las P's en el *mix marketing*.

Ante un mercado global altamente turbulento, es necesario un enfoque dinámico en el que la formulación y la implementación de la estrategia se realicen simultáneamente. Y dicha integración debe ser continua (Menon et al., 2015). Estas consideraciones de la empresa se conciben en términos de los modelos de activos y capacidades de marketing. El activo de marketing se refiere a las dotaciones de recursos que una empresa ha acumulado para los costos de los factores y el apoyo de la dirección y, por otro lado, las capacidades de marketing unen estos activos y permite que se desplieguen como ventaja para la empresa y también pueden ser difíciles de identificar para la dirección. Por lo tanto, la diferencia básica entre los activos de marketing y las capacidades es la inimitabilidad, intangibilidad y no comerciabilidad de las capacidades de marketing (Durie y Andualet, 2018).

2.2.1 Modelo Activos de marketing

Los activos de *marketing*, se dan en función del presupuesto asignado al marketing y de la importancia que la alta dirección otorga a la estrategia de marketing. En consecuencia, las inversiones asignadas para el servicio a los clientes, el desarrollo de nuevos productos, la creación de una imagen de marca sólida, la promoción y la educación de los clientes, la mejora de los canales de distribución, la investigación de marketing y otros aspectos similares se incluyen en los activos de marketing (Rust, 2020; Durie y Andualet, 2018).

La inversión de las empresas en activos de marketing, como la inversión en investigación de marketing, reduce la posibilidad de fracaso y aumenta la posibilidad de éxito en el mercado, ya que la predicción relativa de la investigación de marketing con respecto al mercado real es significativa y mayor. Los activos de marketing abarcan las inversiones en la escala, el alcance y la eficiencia de las instalaciones y los sistemas de equidad de marca y las consecuencias de las actividades de localización, todas las cuales son condiciones de habilitación y apoyo para que las empresas desarrollen una ventaja competitiva. Por lo que, no invertir en activos de marketing reduce la competitividad y puede llevar al fracaso al final (Lehmann, 2020).

La competitividad se desarrolla eligiendo una de las estrategias, ya sea de costos, de diferenciación o de enfoque, de tecnología, de enfoque al consumidor, de gestión del conocimiento de marketing o coparticipación del cliente en la estrategia de marketing (Porter, 1985, Menon et al., 2015; Durie y Andualet, 2018;

Larios-Gómez, 2021). Entonces, la decisión de elegir una de ellas debe basarse en la información del mercado y en la consideración de la fuerza interna de la empresa, que exigen la inversión en activos de marketing. Y la fuerza interna de las empresas no es otra cosa que el nivel requerido de habilidad, tecnología y capacidad, todo lo cual puede construirse invirtiendo en activos de marketing.

2.2.2 Modelo Capacidades dinámicas de marketing

En cuanto a las capacidades dinámicas de marketing, las empresas en la mayoría de los casos, no son conscientes de sus capacidades ni las reconocen, por lo que no las aprovechan en su intento de ser competitivas en el mercado. Las empresas prestan poca o ninguna atención a las capacidades de marketing, siendo que las capacidades dinámicas de marketing son las habilidades y los conocimientos de las personas, los recursos intangibles, el conocimiento tácito de la empresa, los procesos y las actividades que permiten a la empresa aplicar su estrategia de marketing y alcanzar sus objetivos, y que las empresas aprovechan. Y estas pueden ser con o sin tecnología (Menon et al., 2015; Durie y Andualet, 2018; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Por lo tanto, la tarea de los directivos de marketing en el mercado dinámico es determinar la mejor manera de mejorar y explotar estos recursos específicos de la empresa, ya sea de forma virtual (digital), presencial (análoga) o híbrida (digital y análoga). Lo que dependerá de los recursos, esfuerzos y capacidades de las empresas (Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). Este argumento nos permite afirmar que, en la medida en que los directivos integren de forma óptima los

recursos específicos de estas empresas, sus negocios serán competitivos y relevantes en el mercado, donde los especialistas en mercadotecnia adaptan las estrategias, acciones y activos del marketing en versiones digitales. Pasando de una tienda presencial a una tienda virtual, de una atención por teléfono fijo a una atención vía chat por internet o un móvil (Larios-Gómez, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). En estudios recientes (Kahn, 2018; Gault, 2018; Rajapathirana y Hui, 2018; Margherita y Heikkilä, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020; Larios-Gómez, 2021) se ha establecido que el efecto de la capacidad de innovación en factores, desde las perspectivas administrativas, tecnológicas, comerciales y mercadológicas de una empresa, repercute en la competitividad de la misma.

Estas investigaciones realizadas desde hace más de 30 años, coinciden que estos factores tienen un efecto positivo significativo en la competitividad de la empresa, pero estas posturas están dadas antes de la situación de la crisis sanitaria mundial que se vive actualmente por la pandemia del Covid-19 (Li et al., 2019; Hunt y Madhavaram, 2020; Martin, Javalgi y Ciravegna, 2020; Margherita y Heikkilä, 2021). Es por esto, que en un nuevo marco analítico para comprender el mecanismo que subyace al efecto de la capacidad dinámica de innovación administrativa, tecnológica (uso de software, hardware, redes sociales, internet, lectores digitales), comercial (precios, investigaciones, competencia, nuevos mercados) y de mercadotecnia (segmentos de mercados, comportamientos de consumo, promoción y publicidad) de una empresa sobre la competitividad empresarial, se han establecido nuevas políticas por parte del gobierno, la iniciativa privada y la participación del consumidor para mejorar el marco regulador del desarrollo

empresarial. Y se entiende que una capacidad dinámica no es una solución *ad hoc* a un problema, sino un conjunto de habilidades y conocimientos repetibles y profundamente arraigados que se ejercen a través de procesos que van desde afuera hacia adentro y de adentro hacia afuera de la empresa, el mercado y el consumidor (Kahn, 2018; Gault, 2018; Rajapathirana y Hui, 2018; Margherita y Heikkilä, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020; Larios-Gómez, 2021).

2.3 CAPACIDADES DINÁMICAS COMO ORIGEN DEL *OUTSIDE-IN* Y DEL *INSIDE-OUT* MARKETING

En los últimos diez años, se ha hablado del fin de la ventaja competitiva (McGrath 2013), o más exactamente, del fin de las ventajas defendibles, permanentes y duraderas, como lo fueron en los años de 1980 los precios, en 1990 el costo de producción y en los años 2000 la tecnología (D'Aveni, 1994; Papadas, Avlonitis, y Piha, 2019; Larios-Gómez, 2020). En la actualidad, se menciona que son ventajas transitorias, temporales y de corta duración, debido a que ahora se trata de entornos de mercados hipercompetitivos en los que las ventajas se crean, se implementan y caducan rápidamente (Larios-Gómez, 2020).

Se buscan estrategias para ventajas competitivas sostenibles para la mayoría de las empresas y no supervivir a través de las oportunidades efímeras que se presentan en el mercado o por las fallas de los competidores (McGrath 2013; Muñoz y Kimmitt, 2019). En un entorno de ventajas temporales, como el que ahora viven las empresas, los líderes empresariales, investigadores y profesionistas-especialistas en negocios, deben ser capaces de reconfigurar continua y

permanentemente para afianzar las ventajas, a través de la reconfiguración de los activos, las personas, las capacidades y el conocimiento, lo que permite la transición de una ventaja a otra (Papadas, Avlonitis, y Piha, 2019; Larios-Gómez, 2020).

Desde la visión de Kozlenkova et al. (2013), se genera una ventaja competitiva sostenible que no solo sucede cuando los recursos son valiosos, raros e imperfectamente imitables. Sino también, se genera una ventaja cuando la organización de la empresa permite explotar el potencial del recurso de las actividades de marketing, como las marcas y las relaciones con los clientes. Siendo este proceso posible, debido a las capacidades dinámicas que crean, ajustan y mantienen la relevancia del stock de capacidades. Como fuerzas que se ven reflejadas en la capacidad empresarial de las estrategias tecnológicas para la comercialización, en la innovación, en la relación costo-precio y en la autopercepción empresarial relacionados con el *marketing* (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Es así que, las capacidades dinámicas son una categoría de recursos (Kozlenkova et al., 2013) que permiten la adecuación de la organización y ayudan a dar forma al entorno de manera ventajosa (Teece, 2009):

- (1) Detectando los cambios organizativos que podrían ser amenazas u oportunidades mediante el escaneo, la búsqueda y la exploración a través de los mercados y las tecnologías,
- (2) Respondiendo a los cambios mediante la combinación y la transformación de los recursos disponibles en formas nuevas y diferentes o incluso añadiendo nuevos recursos a través de asociaciones de alianza o adquisiciones, y

- (3) Seleccionando la configuración organizativa y el modelo de negocio para la entrega de valor económico a los clientes y luego capturando el beneficio económico.

En los años 1990, el marketing y sus estrategias han facilitado la actuación de las Mipymes para una ventaja competitiva duradera (Barney, 1991; Miller, Eisenstat y Foote, 2002; Russell, 1999; Srivastava, Shervani y Fahey, 1998). Y recientemente, las fuentes de información en relación con el marketing como parte de estas capacidades dinámicas (Rajapathirana y Hui, 2018; Baden-Fuller y Teece, 2020) han presentado un giro desde la perspectiva de la innovación. Considerando la importancia de su aplicación y estudio desde un enfoque de mercado y del entorno externo de la empresa para mejorar el producto, el entendimiento del consumidor y la innovación de la empresa para el rendimiento general hacia la competitividad (Calantone et al, 2010; Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Ellis, 2006; Grinstein, 2008; Kirca, Jayachandran, y Bearden, 2005; Larios-Gómez, 2016a).

El enfoque de mercado desde el fundamento del desarrollo de la investigación -de mercados- sugiere el impacto y grado de participación de todas las áreas de la empresa relacionadas directa o indirectamente con la atención al cliente, con las actividades innovadoras y la naturaleza de su orientación al mercado (Atuahene-Gima, 1996, 1995; Frambach et al., 2003; Grinstein, 2008; Tyler y Gnyawali, 2002). En la revisión de la literatura, Kirca et al. (2005) menciona que el 17% de las consecuencias de la orientación al mercado se relacionan con el rendimiento de la innovación en la atención al cliente, la satisfacción del consumidor y la lealtad de los clientes. Day (1994), en este sentido asegura que una empresa orientada al mercado, desde una visión flexible y adaptable, "mantiene un enfoque

principal en el entorno externo" (p. 54), que desde una orientación hacia el exterior las empresas logran una ventaja competitiva al anticiparse a las necesidades del mercado. Incluyendo la anticipación a los competidores, estableciendo así relaciones duraderas con los clientes y otros miembros o involucrados en el proceso de comercialización de la empresa, como los clientes, los proveedores, los competidores y los acreedores (*stakeholders*) (Day, 1994; Hunt y Madhavaram, 2019; Larios-Gómez, 2019).

Entonces, el desarrollo de la estrategia de marketing depende fundamentalmente de los recursos internos de la empresa, así como del entorno externo (Riezebos y Van der Grinten, 2012; Ulrich y Smallwood, 2007; Frau, Moi y Cabiddu, 2020).). Desde esta perspectiva, existen dos escuelas de pensamiento de marketing, la estrategia *inside-out* (IO) y la *outside-in* (OI). Donde desde el enfoque *outside-in*, las empresas explotan los insumos externos como los clientes, los competidores y los proveedores (Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019), además del conocimiento externo la innovación abierta (Chesbrough, 2020) a través de la recopilación de la información que proporciona el cliente y el mercado (Carter, Grover y Thatcher, 2011; Saeed, Yousafzai, Paladino y De Luca, 2015; Frau et al., 2019) para ajustar los recursos y capacidades internas y adaptarse a los cambios del entorno (Day y Moorman, 2011; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

Por el contrario, desde el enfoque *inside-out*, las empresas aprovechan sus recursos internos únicos e insustituibles para hacer frente a las ocasiones y

amenazas externas. Y puede hablarse de un tercer enfoque que, con el tiempo, estas dos perspectivas se han fusionado (Barney, 2014; Combs y Ketchen Jr, 1999; Kozlenkova, Samaha, y Palmatier, 2014; Makadok, 2001; Randall, Day, y Moorman, 2013; Frau y Cabiddu, 2016; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019), que combina los beneficios de los enfoques *outside-in* y *inside-out*, dando como resultado el enfoque mixto.

El marketing, como disciplina académica y de gestión, se ocupa fundamentalmente de comprender a los consumidores y de permitir que las empresas aprovechen los conocimientos de los consumidores para ofrecer valor y lograr de forma sostenible resultados eficientes en el mercado (Day y Moorman, 2010; Vargo y Lusch, 2014; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020). Sin embargo, las preferencias y los comportamientos de los consumidores no se definen únicamente en función de sus transacciones y relaciones comerciales, que a menudo se observan a través de la lente estrecha de un único constructo estilizado (Houston, 2016; McAlister, 2016).

El consumo y los consumidores están entrelazados con la sociedad contemporánea, y los consumidores son entidades vivas complejas que evolucionan constantemente bajo la influencia de factores macro más allá del entorno comercial inmediato. A medida que los cambios tecnológicos, empresariales y socioeconómicos se aceleran e influyen en las estructuras de mercado, las experiencias de los consumidores y las fuerzas competitivas, la capacidad de las empresas para entender, anticipar y adaptarse a estos cambios es fundamental para el éxito sostenible. Un desarrollo teórico importante es el concepto de la perspectiva *outside-in* de la empresa, que ha gozado de creciente

popularidad en los últimos años (Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

2.3.1 Diferencias entre el *Outside-in marketing* y el *Inside-out marketing*

La función principal de la empresa, cualquiera que sea su enfoque (pública, privada o social) o tamaño (micro, pequeña, mediada o grande), está compuesta por dos enfoques: uno con la función interna (*inside*) centrada en la eficiencia de los recursos o activos propios de la empresa, y otro con la función externa (*outside*) centrada en las ventas y el servicio, a través del consumidor, el mercado y la competencia. La función externa es la que interactúa directamente con el cliente, y por tanto tiene un conocimiento más profundo de las necesidades y deseos del mismo. Mientras que la función interna interactúa indirectamente con el cliente a través del desempeño de todos los empleados al realizar sus actividades que involucran la producción del producto que va a satisfacer al cliente (Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

Las dos funciones son bastante diferentes, por su origen o enfoque, pero en el intercambio comercial entre el interior y el exterior, también pueden ser diferentes entre las empresas con la producción de bienes en relación a las empresas de servicios. Aunque, estudiosos y profesionales del marketing consideran que ambos enfoques de marketing son fundamentales para desarrollar la estrategia y alcanzar

la ventaja competitiva (Srivastava et al., 2001; Kozlenkova et al., 2014). Los enfoques de marketing que las empresas pueden desarrollar en su estrategia de marketing son el *outside-in*, *inside-out*, y puede existir un tercero siendo el enfoque mixto (ambos, tanto interno como externo). Las diferencias entre estas dos teorías, se pueden observar en la Tabla 2.

2.3.2 Perspectiva *outside-in* marketing

Las empresas pueden trabajar en sus estrategias de marketing desde una perspectiva *outside-in* cuando estructuran la estrategia de marketing considerando principalmente la dinámica del entorno externo (Baden-Fuller, 1995; Day y Moorman, 2011; Lillis y Lane, 2007; D'Aveni, 1994; Chong, Bian y Zhang, 2016). Por ejemplo, la supervisión de los clientes permite recopilar información sobre las nuevas oportunidades de mercado y los cambios en las necesidades de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Nakata y Zhu, 2006), logrando un rendimiento superior y el valor del cliente (Day y Moorman, 2011; Finne y Grönroos, 2017). Mientras que la supervisión de la competencia facilita la evaluación de los recursos y capacidades, los puntos fuertes y los puntos débiles de los competidores, para ajustar las estrategias en consecuencia (Porter, 1985).

Con la supervisión de la cadena de suministro, esta teoría permite aprovechar los cambios que se producen en los proveedores y distribuidores (por ejemplo, nuevos materiales o productos) (Tracey et al., 2005; van Lakerveld y van Tulder, 2017). Mientras que la supervisión del cambio tecnológico fomenta el aprovechamiento proactivo de las innovaciones tecnológicas en la industria en

relación con los competidores (Carter et al., 2011). La supervisión del entorno externo también incluye el seguimiento del conocimiento externo fuera de las fronteras de la empresa y de la industria, para desarrollar las capacidades basadas en el mercado para absorber y explotar dicho conocimiento.

El enfoque *outside-in* tiene como objetivo proporcionar la satisfacción de las partes interesadas externas (por ejemplo, clientes, accionistas, proveedores, acreedores) para entregar ofertas valiosas en la satisfacción de sus necesidades (Holmemo, Rolfsen, y Ingvaldsen, 2018; Ordanini et al., 2014; Schulz, Jonker, y Faber, 2018). Por lo tanto, las empresas deben desarrollar capacidades y activos adecuados basados en el mercado. Las capacidades basadas en el mercado son las experiencias en marketing que reúnen el conocimiento del mercado para adaptar la empresa a los mercados en evolución. Y los activos basados en el mercado, como los canales, las marcas, la reputación y la cartera de clientes, que impulsan la productividad y el rendimiento en el mercado. Lo que desencadena la innovación en función de la demanda y la innovación abierta (Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018). Ejemplos prácticos son la innovación tecnológica, de productos/servicios y de procesos/actividades.

En el *outside-in*, la innovación tecnológica se refiere a nuevas herramientas o dispositivos e incluye mejores soluciones para necesidades únicas del mercado, explícitas o tácitas. Cuando las empresas hacen frente a los cambios del mercado, innovan sus productos y servicios en función de las aportaciones de los clientes o de las partes interesadas y, en consecuencia, modifican su modo de producción y/o

la asignación de los trabajadores (innovación de producto/servicio y de proceso/actividad (Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018).

Es así, que el Modelo Teórico del *outside-in* está relacionado con los conocimientos sobre las necesidades expresas y latentes de los clientes y sobre las capacidades, estrategias y productos de los competidores, y está relacionado estrechamente con el valor superior de la marca para los clientes. Asimismo, se relaciona con la importancia de la posición en el mercado del producto final y la relación directa con la rentabilidad futura, que recae con la competitividad de la empresa (Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018).

2.3.3 Perspectiva Inside-out marketing

La orientación *inside-out*, esta teoría con su perspectiva de adentro hacia afuera, solo se centra en la empresa hacia los mercados en los que compite de forma directa y la interacción de la empresa con las entidades de su entorno externo. Las empresas aprovechan la propiedad y la capacidad internas de la compañía para moldear sus estrategias de marketing respectivamente, utilizan un enfoque de adentro hacia afuera (Frau et al., 2019; Yamin y Kurt, 2018).

Una característica clave del enfoque *inside-out* es la eficiencia interna, es decir, la capacidad de sacar provecho de la relación entre su producto y los recursos necesarios, aumentando así la rentabilidad global. Se enfoca a la precisión, la flexibilidad y a la estrategia de cero defectos en la producción, la entrega y la posentrega son algunas de las prácticas destinadas a mejorar la eficiencia interna

y la productividad. La eficiencia interna puede dividirse en eficiencia de recursos, procesos, actividades y organización. Para aumentar la eficiencia de un recurso, la empresa busca una mejor práctica para establecer y aplicar sus activos tangibles e intangibles, y reducir los costes para aumentar sus ingresos y evitar la co-destrucción de valor (Cabiddu et al., 2019). La eficiencia de la actividad y del proceso indica las acciones y los procedimientos que los empleados realizan a través de su trabajo.

Mientras que la eficiencia de la organización es la forma en que una empresa coordina a los empleados en grupos y su relación jerárquica (Carter et al., 2011; Nilsen, 2017). Al referirse al enfoque de adentro hacia afuera, los estudiosos destacan la dotación de recursos o el activo de la empresa en cuanto a la calidad de los recursos (conjunto y diseño) y la cantidad. El enfoque *inside-out* se apoya en los recursos y capacidades distintivos (Bridson y Evans, 2018; Teece, 2020).

Un activo es único cuando es propiedad de la empresa, o rara vez aparece en la industria respectiva. La empresa necesita implementar una actividad particular mejor que su competencia para tener una capacidad distintiva. Es así, que la empresa puede evitar ser imitada por la competencia, si desarrolla sus capacidades y activos distintivos, y puede establecer una superficie para convertirse en una empresa más detectable, distinguible y relevante (Durie y Andualem, 2018). Es decir, el *inside-out* tiende a la satisfacción de las partes interesadas internas (Aerts, Dooms y Haezendonck, 2015; Lillis y Lane, 2017; Nilsen, 2017). Como son los propietarios de la empresa, los trabajadores y los directivos.

En concreto, por un lado, los propietarios exigen el reembolso de sus inversiones y un aumento continuo de la tasa de ingresos a largo plazo. Por otro

lado, los trabajadores exigen un trabajo y unos ingresos fiables, una mejora de las circunstancias laborales y tareas desafiantes (Burmman, Hegner y Riley, 2009; Burmann, Jost-Benz y Riley, 2009; Yang, Jiang y Xie, 2019) para crecer y convertirse en un empleado clave de la empresa. Por último, los directivos desean, por ejemplo, crear marcas de alto rendimiento.

El *inside-out* es un enfoque de empuje tecnológico, lo que significa que la empresa insta a lanzar al mercado una innovación tecnológica preparada por su equipo interno sin tener en cuenta que la innovación no es demandada por sus clientes. Y se centra en las estrategias basadas en el conocimiento interno (Nonaka, Toyama y Konno, 2000; Gong, Simpson, Koh y Tan, 2018), desarrollado y compartido dentro de los límites de la empresa y, en particular, por los empleados, incluyendo no sólo a los asociados de la unidad de investigación interna, sino también a los demás implicados en la producción de conocimiento (Barney, 2014; Saeed, Yousafzai, Paladino y De Luca, 2015; Srivastava, Fahey y Christensen, 2001; Frau y Cabiddu, 2016; Yang, Jiang y Xie, 2019).

Tabla 2

Diferencias entre el Outside-in y el Inside-out

TEORÍA OUTSIDE-IN	TEORÍA INSIDE-OUT	AUTORES
De afuera hacia adentro	De adentro hacia afuera	(Holmemo, Rolfsen, y Ingvaldsen, 2018; Ordanini et al., 2014; Schulz, Jonker, y Faber, 2018; Paladino y De Luca, 2015; Frau et al., 2019)
Centrada en las ventas y el servicio, a través del consumidor, el mercado y la competencia.	Centrada en la eficiencia de los recursos o activos propios de la empresa.	
Proporciona la satisfacción de las partes interesadas externas (clientes, proveedores, acreedores) para entregar ofertas valiosas en la	Desarrolla la eficiencia interna de la empresa para la capacidad de aprovechar la relación entre su producto y los recursos necesarios	(Carter et al., 2011; Holmemo, Rolfsen y Ingvaldsen, 2018; Ordanini et al., 2014; Schulz, Jonker y Faber, 2018).

satisfacción de sus necesidades	aumentando así la rentabilidad global.	
Desarrolla capacidades y activos adecuados basados en el mercado.	Aprovechar los recursos internos de las empresas que son únicos e insustituibles para hacer frente a las ocasiones y amenazas externas. Sin tomar en cuenta la información de los clientes, toman decisiones de marketing con base en sus fortalezas en las diferentes áreas de la empresa (producción y Recursos humanos).	(Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018)
Las empresas explotan los insumos externos como los clientes, los competidores y los proveedores además del conocimiento externo la innovación abierta para ajustar los recursos y capacidades internas y adaptarse a los cambios del entorno.		
Se apoya de la dinámica del entorno externo.	Se apoya en los recursos y capacidades distintivos.	(Bridson y Evans, 2018; Finne y Grönroos, 2017 (Tracey et al., 2005; van Lakerveld y van Tulder, 2017).
Recopila información sobre las nuevas oportunidades de mercado y los cambios en las necesidades de los clientes.	Un activo es único cuando es propiedad de la empresa. Y considera que la empresa necesita implementar una actividad particular mejor que su competencia para tener una capacidad distintiva.	
Fomenta el aprovechamiento proactivo de las innovaciones tecnológicas en la industria en relación con los competidores.	La empresa puede explotar una tecnología desarrollada internamente a través de la I+D para reducir los costos de producción y promover nuevas iniciativas de marketing (lanzamiento de un nuevo producto).	De Luca, 2015; Srivastava, Fahey y Christensen, 2001; Frau y Cabiddu, 2016; Yang, Jiang y Xie, 2019
Hace uso de nuevas herramientas o dispositivos e incluye mejores soluciones para necesidades únicas del mercado, explícitas o tácitas	Es un enfoque de empuje tecnológico, lo que significa que la empresa insta a lanzar al mercado una innovación tecnológica preparada por su equipo interno sin tener en cuenta que la innovación no es demandada por sus clientes.	(Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018)

Fuente: *Elaboración propia con información de los autores mencionados.*

2.4 RELEVANCIA DEL *OUTSIDE-IN* MARKETING

La Teoría del *Outside-in* Marketing es reciente y surge en 2010 y va en el aumento del interés por parte de los especialistas en los recursos y las capacidades internas para la competitividad, por parte de los académicos, empresarios y especialistas del marketing. Con el objetivo de buscar ventajas competitivas sostenibles como prioridad estratégica para la supervivencia de la empresa (Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

En la empresa misma, el *outside-in* y el *inside-out* chocan culturalmente y se contraponen estratégicamente, sobre todo en el ámbito de los servicios. Los avances tecnológicos en las comunicaciones y la tecnología de la información han permitido estrechar las relaciones con los clientes y los grandes datos para gestionar esas relaciones (Rust, 2019).

Las investigaciones realizadas por varios autores (Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019), han aportado pruebas sólidas de que la orientación hacia el exterior conduce a la innovación. Lo que permite a las empresas responder a los cambios del mercado con rapidez y precisión, con un conocimiento alto de los clientes para idear ofertas innovadoras continuas y oportunas (Han, Kim y Srivastava, 1998; Lukas y Ferrell, 2000; Pelham, 1997; Atuahene-Gima, Slater y Olson, 2005; Slater y Mohr, 2006; Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi,

y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

La perspectiva *outside-in* desplaza el enfoque directivo fuera de los límites tradicionales de la empresa para facilitar la comprensión de las fuerzas externas que pueden influir significativamente en el rendimiento de la empresa y ampliar el conocimiento de cómo los diferentes participantes dentro y fuera de la empresa interactúan para crear valor. Los beneficios de la perspectiva externa son la mejora de la detección del mercado, la captación de clientes y la vinculación de los socios (Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019). La perspectiva *outside-in* existente suele centrarse en factores del mercado como las tendencias tecnológicas y las actividades de la competencia.

Sin embargo, dado que los consumidores están más informados e influenciados por las megatendencias del entorno externo, creemos que las estrategias de las empresas modernas deben tener en cuenta un conjunto más amplio de macrofactores más allá de estas fuerzas del mercado. Nos basamos en la perspectiva *outside-in* examinando los desarrollos sustanciales en los macrocontextos, así como sus trayectorias en el futuro, y consideramos cómo estas megatendencias afectan a los comportamientos de los consumidores y a la capacidad de las empresas para tener sentido del mercado tanto a corto como a largo plazo (Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018).

El marketing ha evolucionado a nuevas perspectivas organizativas para determinar la presencia de estas fuerzas externas de la empresa o estrategia desde afuera. Desde el concepto teórico significativo de la perspectiva *outside-in* de la

empresa (Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram; 2019, Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019), esta perspectiva desplaza el enfoque de la gestión fuera de los límites tradicionales de la empresa para facilitar la comprensión de las fuerzas externas que pueden influir significativamente en el rendimiento de la empresa y ampliar el conocimiento de cómo los diferentes participantes dentro y fuera de la empresa interactúan para crear valor en tiempos de crisis.

Estas fuerzas, como se ha explicado en párrafos anteriores, se ven reflejadas en la capacidad dinámica empresarial: de las estrategias tecnológicas para la comercialización, en la innovación, en la relación costo-precio, en la autopercepción empresarial relacionados con el marketing (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). El enfoque de las capacidades dinámicas también es susceptible de una miopía implícita de adentro hacia afuera. Se reconoce que la detección y la exploración deben hacer hincapié en la necesidad de

...definir los rasgos de gestión, los sistemas de gestión y los diseños organizativos que mantendrán a la organización alerta ante las oportunidades y las amenazas, le permitirán ejecutar las nuevas oportunidades y, a continuación, se transformarán constantemente para mantenerse en la cima. (Teece 2020, p. 206).

Esta visión basada en los recursos es que los recursos escasos, inimitables y valiosos existen para ser utilizados, y la tarea de la dirección es mejorar y explotar plenamente estos recursos. Lo que conlleva a mejorar la eficiencia interna y la reducción de costes a corto plazo. Sin embargo, como punto de partida para el

pensamiento estratégico de marketing, estas acciones se inician mediante actividades de exploración conscientes realizadas por la empresa. Un enfoque de la estrategia desde afuera comienza con el mercado, cómo y por qué están cambiando los clientes y de identificar a los nuevos competidores (Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Caballero-Morales, 2021).

El enfoque de las capacidades dinámicas desde la perspectiva del marketing, busca la estrategia desde adentro hacia afuera de la capacidad de la empresa para anticiparse a los rápidos cambios del mercado y obtener una ventaja temporal al ver las oportunidades antes que sus rivales. Por lo que, lo que hay que cultivar son las capacidades de adaptación que aumentan y mejoran las capacidades dinámicas al empezar desde afuera hacia adentro. Desde las tres corrientes de pensamiento de marketing estratégico: 1) las capacidades adaptativas de marketing, 2) las capacidades dinámicas y 3) la teoría de la ventaja de los recursos (R-A), determinan en la actual economía dinámica, hipercompetitiva y global, que la estrategia debe centrarse a una constante innovación (renovación, reingeniería o cambio) de las empresas ante el mercado competitivo. Estas tres corrientes influyen en las decisiones de marketing sobre si el enfoque de la estrategia debe ser *outside-in* y si la estrategia debe ser estática o dinámica, entendiendo que desde la naturaleza y la evolución del marketing *outside-in*.

Por lo tanto, se toma esta teoría del *outside-in* contemplando las tres corrientes del pensamiento estratégico, desde su naturaleza en el empresario de la Mipyme mostrando cómo han evolucionado las estrategias relacionadas con ellas a lo largo del tiempo (antes de la pandemia y después de la pandemia del Covid-19). Desde la revisión teórica, existen infinidad de investigaciones relacionadas con la

competitividad, las estrategias y la planeación en las Mipymes, tanto a nivel mundial como en México (Larios-Gómez, 2016). Pero existe un espacio científico no estudiado desde la perspectiva del modelo *outside-in*.

La evidencia de la literatura de frontera sugiere que debemos centrarnos en las necesidades del mercado para crear valor para el cliente y ventajas para la empresa. Es decir, desde un enfoque de estrategia desde fuera (OI -por su significado en inglés *outside-in*), lo que produce un rendimiento superior de la empresa. Sin embargo, Whitler y Puto (2020), mencionan que a pesar de las ventajas reconocidas del enfoque de la estrategia *outside-in*, todavía no se ha impactado en los profesionales del sector de marketing en la empresa.

A falta de una visión formal sobre cómo surge un enfoque de la estrategia de *outside-in* en toda la empresa, introducimos la premisa de que una práctica en toda la empresa requiere la influencia de quienes están en la cima de la jerarquía de la empresa, es decir, su Consejo de Administración. Por lo que si el concepto de *outside-in* es a la vez “(1) de naturaleza estratégica y no táctica, y (2) de ámbito empresarial y no de función específica” (Whitler y Puto, 2020, p. 105), por ejemplo, el marketing, entonces la adopción por parte de la empresa requiere la aceptación del Consejo de Administración, si no la promoción y el liderazgo en las capacidades dinámicas comerciales de la organización. Las capacidades adaptativas según Day (2011), permite a una empresa ajustarse más rápidamente a los mercados en rápida evolución y los beneficios de estas capacidades de adaptación sólo se materializarán en las organizaciones que tengan una capacidad dinámica para reconfigurar los recursos tangibles e intangibles:

- Aprendizaje de mercado vigilante que mejora los conocimientos profundos del mercado con un sistema de alerta previa para anticiparse a los cambios del mercado y sacar a la luz las necesidades insatisfechas.
- Experimentación de mercado adaptativa que aprende continuamente de los experimentos planificados.
- Marketing abierto que forja relaciones con socios que están más en sintonía con los cambios del mercado, como los derivados de los nuevos medios de comunicación y las tecnologías de redes sociales.

2.4.1 Modelo mental del Outside-in Marketing enfocado al cliente

La principal responsabilidad de un directivo es identificar y construir ventajas competitivas sostenibles y guiar a la organización hacia su consecución (Oliver, 1997). Estas ventajas se encuentran en la intersección de tres ámbitos, áreas que (Collis y Rukstad, 2008; Quacha et al., 2020; Bao, Sekhon y Qi, 2018):

- Reflejan las necesidades de los clientes;
- Están fuera del alcance de las capacidades de los competidores, pero; y
- Están dentro del alcance de las capacidades de la empresa

Para que la organización adquiriera una ventaja competitiva, el directivo debe considerar tanto los factores relacionados con la empresa como con el mercado. Aunque todos estos ámbitos son cruciales para el éxito, los directivos deberían centrarse en sintonizar sus organizaciones con el primer ámbito de sus

organizaciones para que estén más en sintonía con el primer ámbito, el de las necesidades de los clientes.

Las representaciones internas de los ejecutivos, como sus modelos mentales, son de vital importancia. Estas representaciones determinan la forma en que los ejecutivos toman decisiones, políticas e inversiones (Adner y Helfat, 2003; Birshan et al., 2014; Day y Nedungadi, 1994; Narayanan et al., 2011; Strandvik et al., 2014; Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015) y, en consecuencia, definen las propuestas de valor para el cliente (CVP, por su origen en inglés: *Customer value propositions*) dentro de sus organizaciones. Por ejemplo, los modelos mentales pueden influir en las prioridades de los directivos, como la búsqueda de la satisfacción y la retención de los clientes o la reducción de los costes (Rust et al., 2016; Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019).

Como los modelos mentales incluyen la estructura y el contenido del conocimiento, así como los procesos de conocimiento, los modelos mentales de los ejecutivos pueden caracterizarse como orientados hacia dentro o hacia fuera. Estas dos orientaciones se han utilizado en la literatura de gestión para caracterizar si la estrategia, las capacidades de marketing, la marca y los modelos mentales parten de un punto de partida interno (la empresa) o externo (el mercado) (Day, 1994; Greenley et al., 2005; Hooley et al., 2001; Saeed et al., 2015; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).

En la orientación de adentro hacia afuera, los debates estratégicos se centran en los recursos, los productos y las capacidades de la empresa. Los ejecutivos comienzan por identificar los activos y capacidades de la empresa y, a continuación,

buscan mercados y estrategias potenciales para aprovechar estos recursos únicos (Hooley et al., 2015). Deciden qué actividad principal o categoría de productos en la que operar, alimentadas por la comprensión de las competencias actuales de la organización. Se centran en aprovechar los activos actuales, mejorar la productividad y maximizar la cuota de mercado. Las decisiones de adentro hacia afuera implican la gestión financiera, recursos humanos, control de costes y desarrollo tecnológico (Day, 1994; Hooley et al., 2001; Greenley et al., 2005; Durie y Andualet, 2018; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Por el contrario, un enfoque *outside-in* de la estrategia empresarial toma el mercado como punto de partida. En esta situación, los ejecutivos comienzan por interpretar cómo están cambiando las necesidades de los clientes, cómo se comportan los competidores y cómo perciben los clientes de la empresa sus propuestas de valor (Day y Moorman, 2013; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017). Con esta información, la empresa anticipa los cambios en el mercado y desarrolla nuevas capacidades y propuestas de valor (Day y Moorman, 2010). Además, según esta orientación, los activos valiosos surgen de las interacciones de la empresa con los agentes del mercado (Day, 1994; Greenley et al., 2005; Hooley et al., 2001; Hult y Ketchen, 2001; Saeed et al., 2015; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).

Los conocimientos del mercado y las relaciones con los clientes y los canales, así como las marcas, se consideran activos valiosos que los directivos deben desarrollar, proteger y aprovechar (Day y Moorman, 2010). Un conocimiento profundo de los clientes y sus necesidades expresas e implícitas, así como sus procesos de creación de valor, son vitales para el éxito de la empresa (Payne et al.,

2008; Saeed et al., 2015). Estos conocimientos del mercado permiten a las empresas de mercado y explotarlas (Day y Moorman, 2010; Caballero-Morales, 2021). Este enfoque implica escuchar atentamente a los clientes, incluso desafiando los límites entre el proveedor y el cliente (Payne et al., 2008), y descartar cualquier enfoque de silo dentro de la organización. Los procesos de innovación pueden incluso abrirse a partes externas (Day, 2011; Caballero-Morales, 2021). Ambas orientaciones tienen riesgos inherentes. La orientación de adentro hacia afuera tiene el riesgo de alienar a la empresa de sus mercados (Day y Moorman, 2010; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017), de tres maneras:

- En primer lugar, las empresas pueden hacer demasiado hincapié en la eficiencia y los procesos internos, confiando en acciones de reducción de costes que dan resultados a corto plazo, pero pierden de vista las tendencias y vulnerabilidades del mercado a largo plazo.
- En segundo lugar, invertir mucho en las competencias básicas puede llevar a la empresa a volverse rígida, posiblemente de adaptarse a los cambios del mercado o de alejar a los clientes por confiar en los estándares internos de eficacia en contraposición a las percepciones de los clientes.
- En tercer lugar, una orientación indica que los clientes están lejos de los procesos de toma de decisiones de la empresa, lo que significa que las decisiones probablemente sirvan a las partes interesadas

internas y a la competencia interna por los presupuestos, en lugar de crear valor para los clientes.

Todas estas debilidades potenciales significan que una orientación de adentro hacia afuera es vulnerable a la complacencia y a volverse hacia adentro para centrarse en costes, o a dar demasiada importancia a los objetivos a corto plazo (Day y Moorman, 2010; Caballero-Morales, 2021). Por otro lado, es probable que la orientación *outside-in* sea ineficaz, si se dedica demasiado esfuerzo a recopilar de inteligencia de mercado y a tratar de servir a una amplia gama de partes interesadas externas. También podría llevar a la organización a descuidar sus recursos y capacidades únicas, poniendo en última instancia y en peligro sus ventajas competitivas. Por último, las vulnerabilidades de ambas orientaciones son difíciles de detectar porque están arraigadas en los modelos mentales de la toma de decisiones (Day y Moorman, 2010; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017).

2.4.2 Modelo Outside-in marketing de propuestas de valor para el cliente (CVP, Customer value propositions)

Los altos ejecutivos configuran el modelo de negocio de una organización - su estrategia, cultura y su estrategia, su cultura y su forma de pensar-, así como las herramientas organizativas y las métricas de rendimiento. Aunque los modelos mentales de todos los miembros de una organización influyen en su comportamiento, los altos ejecutivos toman decisiones estratégicas a gran escala y

a largo plazo que afectan a toda la empresa, a diferencia de las típicas decisiones tácticas que se toman en otros niveles de la organización.

Esto hace que las perspectivas de los altos ejecutivos sean un tema fructífero y relevante para la investigación, ya que desempeñan un papel fundamental en la definición de su razón de ser. En este sentido, la identificación y especificación de los CVP (Johnson et al., 2008; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020), y traducirlos eficazmente en los recursos y capacidades clave de la empresa, puede impulsar el éxito de la misma. Los CVP describen quiénes son los clientes de la empresa, qué beneficios (propuestas de valor) se les ofrece y cómo se crean esos beneficios (Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

En general, los CVP son una herramienta ejecutiva central para convertir los recursos y las competencias de la organización en éxito competitivo. Para desarrollar CVP eficaces, los ejecutivos deben tener en cuenta tanto los factores internos, relacionados con la empresa, como los externos, relacionados con el mercado, por lo que, sus modelos mentales se convierten en motores críticos para el diseño de CVP exitosos. A pesar de su importancia para definir el éxito de la empresa en general y la toma de decisiones de los ejecutivos en particular, los modelos mentales han permanecido en un área poco explorada en la investigación empresarial.

Los estudios recientes hacen hincapié en cómo estos marcos cognitivos filtran y guían la atención de los responsables de la toma de decisiones y cómo influyen en la estrategia empresarial, desde una perspectiva teórica. Sin embargo, las formas más prácticas en que los modelos mentales pueden influir en la

identificación y el desarrollo de la CVP no se han explorado. A pesar de que los CVP tienen un papel fundamental a la hora de definir la posición de la empresa en el mercado, cómo puede competir con otras empresas y, lo que es más importante, qué tipo de valor proporcionará a los clientes. Por lo tanto, es importante para las empresas contemporáneas conocer la interacción entre los modelos mentales de los altos ejecutivos y los CVP (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).

En consonancia con lo anterior, los modelos mentales de los altos ejecutivos de Choi y Thoeni (2016); Strandvik et al. (2014), dan sentido a cuestiones estratégicas como la creación de valor para el cliente (Holmlund et al., 2017). Con el objetivo de caracterizarlos en función de su orientación hacia adentro (orientada a la empresa) o hacia afuera (orientada al mercado).

Los Modelos CVP captan el tipo de valor que la empresa crea para sus clientes. Los CVP se utilizan tanto para posicionar la marca en el mercado como internamente para guiar los esfuerzos de la organización. En primer lugar, las CVP definen quién es el cliente (Day y Moorman, 2010; Johnson et al., 2008). La identificación de una necesidad específica que la organización puede abordar con mayor que su competencia requiere que los ejecutivos piensen de forma creativa en las necesidades de los clientes y las capacidades actuales y potenciales de la empresa (Collis y Rukstad, 2008). La creación de CVP también puede implicar un proceso recíproco e interactivo con los clientes (Ballantyne et al., 2011; Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Galleary, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015).

En segundo lugar, las CVP pretenden captar qué dimensiones del valor del cliente se crean (Rintamäki et al., 2007; Saarijärvi et al., 2014). Estos suelen expresarse como beneficios que son fácilmente por los clientes (Anderson et al., 2006; Day y Moorman, 2010; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018), que se entregan a los clientes y, por lo tanto, se centran en los beneficios que son más relevantes para los clientes.

En tercer lugar, los CVP orientan la forma de crear valor, es decir, el tipo de modelo de negocio y las opciones de asignación de recursos que la organización ofrece y el valor que propone. Por lo tanto, gracias a una comprensión compartida del contenido y la naturaleza de sus CVP, la organización puede desplegar sus recursos, capacidades y procesos en la dirección deseada.

En cuarto lugar, los CVP deben señalar la razón por la que los clientes deberían elegir las ofertas de la empresa frente a las de sus competidores (Payne et al., 2017). Sin embargo, aunque los estudios anteriores destacan el papel y el potencial de los CVP bien diseñados para impulsar el éxito de la organización, cualquier CVP conlleva el potencial de riesgo y las advertencias que deben tenerse en cuenta. Por ejemplo, un enfoque unilateral en el CVP superior puede impedirle ver cambios importantes en el mercado externo (Christensen, 2013; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

En este sentido, el CVP se encuentra en la intersección dinámica del entorno interno y externo de una empresa. En conjunto, un CVP puede considerarse como: “[...] una declaración competitiva de la dimensión del valor ofrecido a un grupo

específico de clientes, las formas en que la empresa crea valor y las razones por las que los clientes eligen la oferta de la empresa” (Yrjölä, 2015, p. 30).

Desde la perspectiva del *outside-in marketing*, el CVP se encuentra en la intersección dinámica del entorno interno y externo de una empresa. Y la intención de compra y consumo como principal predictor de cualquier comportamiento en el consumo en mercados geográficos y virtuales, así como segmentos en el comportamiento real del consumidor definen al marketing en los últimos 30 años. El comportamiento de compra se presenta desde la perspectiva de varios aspectos de marketing además de las compras tradicionales en tiendas físicas, como el marketing verde, marcas y productos de lujo, transacciones B2B, compra en línea y móvil (Wei y Ho, 2019; Sundström, Hjelm-Lidholm y Radon (2019).

2.5 FACTORES ESTRATÉGICOS EN EL *OUTSIDE-IN MARKETING*

El marketing ha hecho un giro significativo en sus enfoques u objetos de estudio, con base en las necesidades del mercado, la globalización y el desarrollo tecnológico e industrial. El marketing ha empezado a fijarse en su principal y único motivo de existencia, el cliente. Y como se ha explicado en párrafos anteriores, al conocer al cliente y recopilar la información del mercado se tiene la oportunidad de desarrollar la innovación abierta con el desarrollar nuevos productos (Hans-Dieter Zimmermann y Pucihar, 2015), el fortalecimiento de la marca y el reconocimiento de los factores de marketing de afuera hacia adentro (*outside-in*), Valdez-Juárez y Vergara (2020, p. 10), fortalecen esta perspectiva desde la postura, de que la innovación abierta se refiere principalmente a la apertura del proceso de innovación

al conocimiento del exterior de la organización innovadora. La innovación abierta es un paradigma que asume que las empresas pueden y deben utilizar tantas ideas externas [...] los límites entre una empresa y su ecosistema se volverán cada vez más invisibles y las innovaciones podrán transferirse fácilmente hacia adentro y hacia afuera. Por tanto, la innovación abierta puede conducir a modelos empresariales innovadores, como la tecnología.

Al hacer uso de la tecnología –como todas las áreas y disciplinas del conocimiento ante el desarrollo desmedido de las TIC en los últimos años en el mundo– con el uso de computadoras, teléfonos celulares y la mezcla de estos con el internet, ha permitido al marketing llegar o cubrir otros tipos de mercados, pero también ha complicado la competitividad de muchas industrias y sectores por la gran disponibilidad y acceso a la información, el crecimiento de empresas dedicadas a las tecnologías y la innovación y el desarrollo. A partir de 2005, se puede hablar del inicio de la mercadotecnia digital (correspondiendo a las capacidades dinámicas tecnológicas), impulsada por el uso de las redes sociales y potencializada por dispositivos móviles (Morgan, Feng y Whitler, 2018; Ransbotham y Kiron, 2019), que detonan las capacidades dinámicas de marketing en enfoques digitales e híbridos (Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).

La estrategia de marketing encuentra su profundidad e impacto en la investigación sobre los constructos de la formulación e implementación de la estrategia misma. Con la capacidad para identificar las variables principales y de apoyo que constituyen la formulación y la aplicación de la estrategia de marketing (Durie y Anduaem, 2018). Corey (2003) define la estrategia de marketing como la

creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diferentes, aunado a ello la estrategia que integra los objetivos de marketing de una organización y Cravens (2000) afirma que la estrategia de marketing proporciona conceptos y procesos para obtener una ventaja competitiva ofreciendo un valor superior a los clientes de la empresa y la creación de una oferta única que el mercado necesita para que la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente puedan simultáneamente como resultado (Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015; Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021).

Las empresas existen y funcionan para ofrecer productos (bienes, servicios, ideas y experiencias) a un segmento, nicho o mercado específico. El proceso de aplicación de las estrategias empresariales tiene que ver en gran medida a cómo se llevan a cabo las actividades de marketing (Slater; Olson 2000; Menon et al., 2015; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018). Ya que la estrategia de marketing es un subconjunto de la empresarial global y el éxito práctico del objetivo empresarial y la estrategia de la organización dependerá de la calidad de la aportación de marketing desde la alta dirección. Por lo tanto, la empresarial es tan buena como la de marketing que una organización formule y aplique. Además, Bogdam (2015) sostiene que en el centro de cualquier estrategia empresarial se encuentra la de marketing y debe situarse en el centro de la planificación estratégica de la empresa. En consecuencia, la formulación y aplicación de una estrategia de marketing adecuada es fundamental para una organización empresarial y, sin ella, la rentabilidad y la satisfacción del cliente se

quedan en meras posibilidades (Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).

En general, el concepto de estrategia de *marketing* se asocia a los elementos del *marketing mix* que incluyen producto, precio, distribución y promoción (Stanton, Etzel y Walker, 2007). Y las Orientaciones estratégicas de estas estrategias en las empresas se dan desde 1) la producción, el producto y las ventas y 2) desde el marketing y el enfoque relacional con los clientes. Es por eso que los factores *outside-in* (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018) que se deben tomar en cuenta en la estrategia desde la dirección de *marketing* en la empresa, van desde la planificación y dirección, hasta la operatividad de las estrategias.

Las empresas asumen una perspectiva *outside-in* cuando estructuran la estrategia de *marketing* considerando principalmente la dinámica del entorno externo (Baden-Fuller, 1995; Day y Moorman, 2011; Lillis y Lane, 2007; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018). Por lo tanto, se hace crucial el seguimiento de todo el entorno externo (D'Aveni, 1994; Chong, Bian, y Zhang, 2016). Para ejemplo, la supervisión de los clientes permite recopilar información sobre las nuevas oportunidades de mercado y las necesidades de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Nakata y Zhu, 2006), lograr un rendimiento superior y el valor del cliente (Day y Moorman, 2011; Finne y Grönroos, 2017; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018). Mientras que la supervisión de la competencia facilita la evaluación de recursos y capacidades de los competidores, sus puntos

fuertes y débiles, para ajustar las estrategias *outside-in* en consecuencia (Porter, 1985).

El enfoque *outside-in marketing* tiene como objetivo la satisfacción de las partes interesadas externas como son: los clientes, a través de satisfacer necesidades, deseos y demandas con productos tangibles o intangibles (Larios-Gómez, 2021; Kotler, 2020; Solomon, 2019); los accionistas, quienes son los socios dueños de la empresa, quienes esperan satisfacer su necesidad de rentabilidad y utilidades en el negocio, además del posicionamiento de la marca, el producto y la empresa misma (Faber, 2018; Larios-Gómez, 2016), los proveedores y acreedores quienes son parte de la empresa y de sus transacciones y que esperan seguridad financiera y estabilidad empresarial de la empresa contratante (Estrada, 2019). Todos estos, para ofrecer ofertas valiosas que satisfagan sus necesidades desde una perspectiva de afuera hacia adentro (Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

Por lo tanto, se requiere que las empresas desarrollen capacidades y activos adecuados basados en el mercado (Barrales-Molina, Martínez-López, y Gázquez-Abad, 2014; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Holmemo, Rolfsen y Ingvaldsen, 2018; Ordanini et al., 2014). Las capacidades basadas en el mercado (por ejemplo, los conocimientos de marketing) se reúnen para adaptar la empresa a la evolución de los mercados (Nonaka, Toyama y Konno, 2000; Ramaswami et al., 2009; Bruni y Verona, 2009; Schulz, Jonker, y Faber, 2018).

Las capacidades y activos del *outside-in* pueden ser distintivos (Conant et al., 1990; Ngo y O'Cass, 2012), ya que están estrictamente relacionados con el mercado objetivo y permiten superar a los competidores con los factores del

marketing estratégico (Selznick, 2011; Baden-Fuller y Teece, 2020; Bucciari, Javalgi y Cavusgil, 2020), o incluso dinámicos, ya que apoyan a otras capacidades en lograr la evolución del mercado (Barrales-Molina et al., 2014; Morgan et al., 1998; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Estos Factores del Marketing Estratégico son: 1) La planificación estratégica de marketing y su proceso de planificación de la estrategia orientada al mercado, 2) la Segmentación y posicionamiento, 3) El comportamiento del consumidor, 4) Los sistemas de información de marketing, 5) Las decisiones de la marca, 6) El precio y el valor del producto, 7) Los canales de distribución, 8) Las Comunicaciones de marketing y 9) El mercado.

Desde una perspectiva del *Outside-in Marketing*, estos factores se relacionan con las Capacidades Dinámicas, ya sean vistas y aplicadas en acciones digitales, análogas o híbridas, lo que dependerá de los recursos, esfuerzos y capacidades de las empresas (Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). Es decir, las acciones y los activos de marketing, se han establecido que el efecto de la capacidad de innovación en factores, desde las perspectivas administrativas, tecnológicas, comerciales y mercadológicas de una empresa en la competitividad de la misma (Kahn, 2018; Gault, 2018; Rajapathirana y Hui, 2018; Margherita y Heikkilä, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020; Larios-Gómez, 2021), ver Tabla 3:

1. La planificación estratégica de marketing y su proceso de planificación de la estrategia orientada al mercado. Con lo cual, las empresas (micro, pequeñas, medianas o grandes) desde el objetivo estratégico general de la empresa fundamentan sus acciones empresariales para sobrevivir, subsistir y competir en el mercado (el factor de marketing). Como la capacidad dinámica

en la capacidad y la autopercepción empresarial (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Con acciones de afuera hacia adentro, se da la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa (Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020) como:

- La definición de la misión y visión de marketing de la empresa
- El análisis de la situación (interna y externa)
- El establecimiento de los objetivos de marketing
- La definición de la estrategia de marketing
- El uso de la tecnología (Redes sociales, base de datos y software y hardware empresarial)

2. La Segmentación y posicionamiento. Como factor de marketing estratégico, permite a las empresas conocer detalladamente a sus clientes, agrupándolos con base en sus características, necesidades y poder de compra. Y desde esta visión de afuera hacia adentro, la estrategia de marketing y su tangibilidad se da con la capacidad dinámica del *Mix* de Marketing (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021; Loo y Leung, 2018). Entendiéndose como el grupo de premisas que dan base estratégica a las acciones de marketing (precio, producto, plaza y promoción) que se determinan en la capacidad de la empresa en transformar las necesidades del mercado hacia las acciones mismas que hace la empresa en respuesta a esas necesidades del cliente (Kotler, 2020; Larios-Gómez, 2021; Harrington et al., 2017).

En especial con la P de Plaza (mercado), donde la acción de marketing busca conocer los nichos, segmentos y mercados presenciales o virtuales, para la acción empresarial (productos, promociones y precios) con acciones de afuera hacia adentro (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021; Kotler, 2020; Larios-Gómez, 2021) y solo enfocarse a un grupo específico de clientes, sin descargar toda su acción de marketing en un mercado grande que genere más costos de comercialización, estas acciones dinámicas de afuera hacia adentro (Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018) son:

La Segmentación de mercado y selección del público objetivo

- El posicionamiento
- Comportamiento y segmentos de mercado

3. Otro factor en el marketing estratégico es el comportamiento del consumidor, en el cual la compra, el consumo y su comportamiento están sujetos al tiempo, al espacio y al lugar. Por otro lado, las actitudes en dicho comportamiento se aprenden y se desarrollan a lo largo de su vida y son difíciles de cambiar. Sin embargo, pueden influir en la satisfacción de la motivación psicológica que provoca un cambio como nuevos conceptos sobre la idea u objeto consumido (Lien y Cao, 2014; Shaouf et al., 2016; Cruz y Perez Acosta, 2020; Ortega-Vivanco, 2020). Lo cual determina la predisposición positiva o negativa de un individuo a la conducta de consumo (Fishbein y Ajzen, 1977).

Por otra parte, existen varios estudios, que se centran en el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, para demostrar la relación entre

la motivación de los consumidores y su comportamiento de compra (Mercado, Pérez, Castro y Macias, 2019; Larios-Gómez et al., 2021) y estudios recientes, como el realizado por Torales et al. (2020), reportan que el consumidor está teniendo reacciones y estados psicológicos relacionados con la actitud y la motivación en salud mental y física. Con las capacidades dinámicas se dan las nuevas oportunidades del mercado (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019), relacionados con la segmentación de mercados (Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018), a través de las siguientes acciones de afuera hacia adentro en la empresa:

- La conducta del consumidor
 - La Influencia del entorno sobre el comportamiento del consumidor
 - Las diferencias individuales, los factores psicológicos y los factores situacionales
 - Bases del proceso de decisión de compra
4. Los sistemas de información de marketing como factor de marketing estratégico, es un detonante en las decisiones empresariales no solo en las cuestiones de marketing. Sino también, es un apoyo estratégico para las demás áreas de la empresa, como la administración misma, las finanzas y los recursos humanos. Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, es el generador del conocimiento de marketing (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Y la recolección de datos para crear el conocimiento, con las

acciones de afuera hacia adentro para escuchar los clientes en el mercado (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020), son:

- El proceso y la investigación de marketing
- El sistema de información de marketing (SIM)
- Escuchar a los clientes en el mercado

5. Las decisiones de la marca, como factor en la estrategia de marketing, da a las capacidades dinámicas en las empresas, uno de los aspectos iniciales para la innovación abierta relacionadas con el producto y la identidad comercial (Zhang y Watson IV, 2020; Garnica, 2019; Aranda y Chavez, 2019; Chesbrough, 2008; Yamin y Kurt, 2018) desde las capacidades dinámicas de marketing (Zhang y Watson IV, 2020). A través de las acciones de afuera hacia adentro como:

- Los componentes, diversificación y cartera del producto
- La identidad comercial
- Innovación y adopción en el producto

6. El factor como el precio y relacionado con el valor del producto desde dos vertientes como el valor cuantitativo (monetario) y el valor cualitativo (como lo emocional) detona la capacidad dinámica en la empresa sobre la relación costo-precio (Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018). Que desde la redefinición en la relación costo-precio, la estrategia de afuera hacia adentro se da en la fijación de valor versus precio (Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018), determinando acciones como:

- Los métodos en la fijación de precios
 - La estrategia de precios
 - Fijación de valor Vs precio
7. Para el factor comercialización, los canales de distribución están relacionados con las acciones que las empresas emplean para hacer llegar su producto a los clientes en el mercado, ya sean estos clientes reales o potenciales. Las capacidades dinámicas se relacionan con las estrategias y tecnologías para la comercialización (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018), dados en esquemas presenciales como en los virtuales. A través de aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing, como las redes sociales, el software y hardware en marketing, en las acciones desde la perspectiva de afuera hacia adentro de la empresa, como:
- Distribución comercial y canal de distribución
 - Funciones desarrolladas por los intermediarios
 - Diseño del canal de distribución.
8. Comunicaciones de marketing como el factor de incentivar la atención y motivación para informar al consumidor de las promociones y posicionar la marca con la publicidad para la empresa, producto y la misma marca (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Las comunicaciones comerciales en el marketing como capacidad dinámica para las acciones de afuera hacia adentro (Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019) con:
- La comunicación integrada en el marketing

- La comunicación comercial

9. Finalmente, el factor mercado como parte de la estrategia de marketing, desde las capacidades dinámicas basadas en el mercado (Mu et al., 2018), que tiene la empresa para sortear a la competencia y descubrir nuevos mercados. Que van desde afuera hacia adentro en las acciones de marketing tanto para mercados presenciales como virtuales, están relacionados con la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa y su posicionamiento en el mercado y planeación estratégica (Quacha et al., 2020; Durie y Andualem, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). Para:

- La competencia
- Las tendencias del mercado
- Los nuevos mercados (presenciales, virtuales e híbridos)

Estas capacidades dinámicas en el marketing, desde la teoría del *Outside-in*, reflejan las competitivas de la empresa para la supervivencia del mercado y el posicionamiento ante mercados fluctuantes y desordenados como los que se viven actualmente ante el covid-19 (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez et al., 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017) . Por lo contrario, los activos basados en el mercado, que son los activos de marketing coadyuvan a las capacidades dinámicas, como los canales internos en la logística de la empresa, las marcas que conforman los productos a comercializar, la reputación o prestigio de la empresa y la cartera de clientes desde la gestión interna

de identificación comercial, para fortalecer las acciones que si bien están dados desde perspectivas de afuera hacia adentro significarán cualquier característica concreta relacionada con la organización o individual que ayude a las empresas a elaborar y utilizar enfoques que impulsen la productividad y el rendimiento en el mercado, mientras que los beneficios se actualizarán en el mercado del producto externo.

Tabla 3

Factores Outside-in desde la Estrategia de Marketing

Factores Marketing Estratégico	del	Enfoque in Marketing	Outside-	Capacidades Dinámicas	Autor
Planificación estratégica <i>marketing</i>	de	Misión, objetivo	Visión y de	Autopercepción empresarial	(Zhang y Watson IV,2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).
Segmentación y posicionamiento	y	Comportamiento segmentos mercado	y de	<i>Mix Marketing</i>	(Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018)).
Comportamiento del consumidor		Conducta compra decisiones	de y	Nuevas oportunidades del mercado	(Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV,2020; Moorman et al., 2019).
Sistemas información <i>marketing</i>	de de	Investigación		Conocimiento de <i>marketing</i>	(Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).
Marca		Producto identidad	e	Innovación abierta	(Zhang y Watson IV,2020; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos

			Paulino, y Cambra-Fierro, 2017).
Precio y el valor del producto	Fijación de precios	Relación costo-precio-valor	(Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).
Comercialización	Canal de distribución.	Estrategias y tecnologías para la comercialización	(Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019).
Comunicaciones de marketing	Promoción y Publicidad	Comunicación comercial	(Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018).
Mercado	Mercados presenciales, virtuales e híbridos	Capacidades basadas en el mercado	(Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

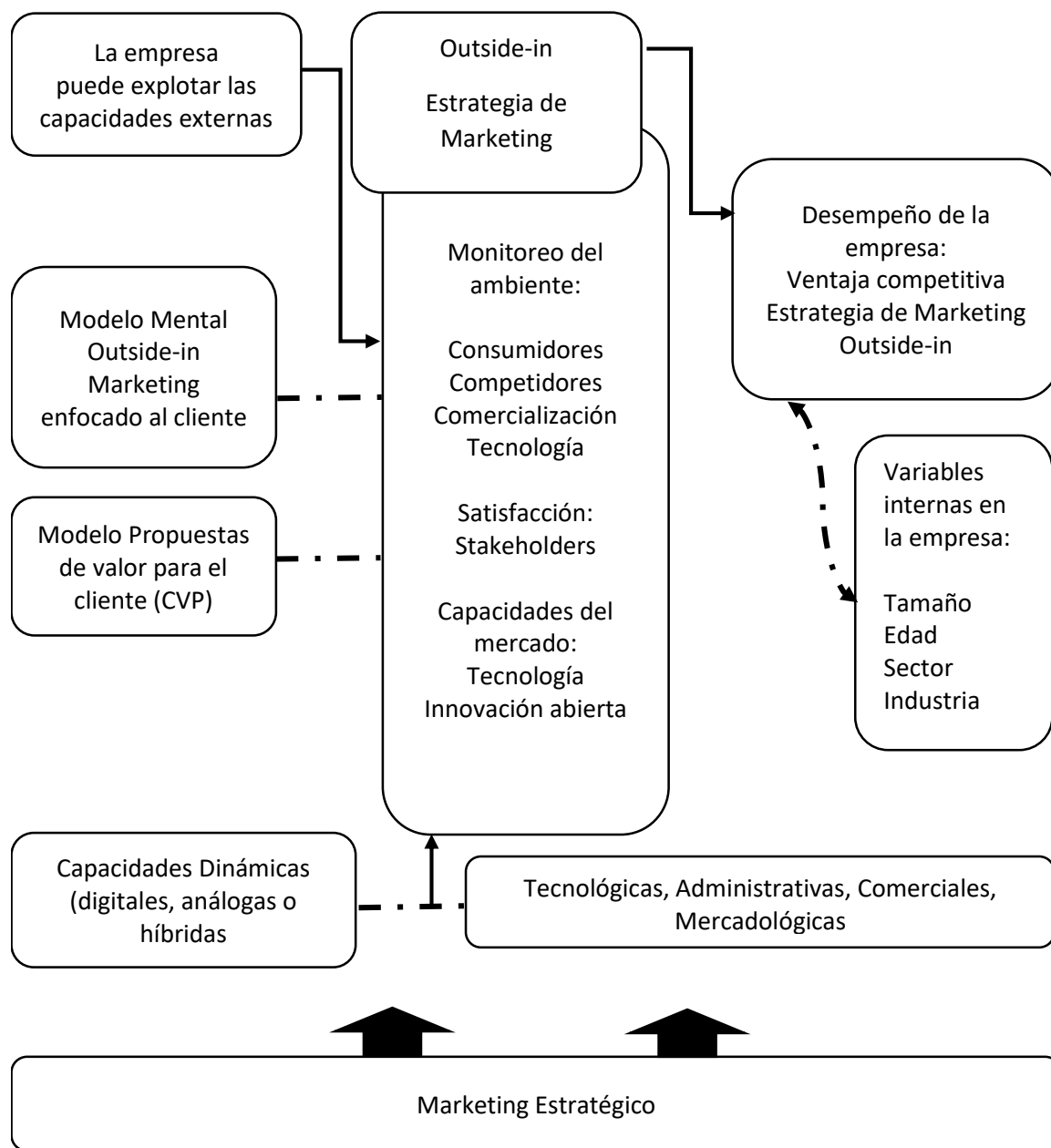
Al sintetizar el marco teórico, en el que se representan las características clave del enfoque *outside-in* en la estrategia de marketing (véase la Figura 2). Con base en la revisión literaria, se puede afirmar que el enfoque *outside-in* desencadena la innovación en función de la demanda y la innovación abierta a través de escuchar y entender al cliente, generando valor y satisfacción a través del rediseño del producto y la diferenciación con la competencia (marca, identidad corporativa y el producto) (Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Saeed et al., 2015; Slotegraaf y Pauwels, 2008; Frau et al., 2019). Con actividades como 1) Búsqueda de información externa, 2) Colaboración con socios externos y 3) Uso de estrategias de apropiación. Por lo tanto, la capacidad de marketing *outside-in* refleja las capacidades fundamentales de una organización para crear

valor en un entorno de mercado cada vez más abierto (Day y Moorman, 2010; Vargo y Lusch, 2014; Houston, 2016; McAlister, 2016). Tiene tres dimensiones: la detección del mercado, la captación de clientes y la vinculación con los *stakeholders* (Mu, 2015) y que va a depender de las variables internas en la empresa (Tamaño, edad, sector, industria y profesionalización de la empresa):

- La detección del mercado se refiere a la capacidad de una empresa para anticipar la evolución futura de los mercados y detectar las oportunidades emergentes a partir de la información recogida en su ecosistema empresarial (Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021; Day, 2011; Teece, 2007).
- La captación de clientes se refiere a la capacidad de una empresa para crear relaciones íntimas a largo plazo con los clientes (Park et al., 2010; Yim, Tse y Chan, 2008; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018).
- La vinculación de los *stakeholders* se refiere a la capacidad de una empresa para interactuar con los socios y orquestar los recursos y las capacidades de los socios en la creación de valor (Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019).

Figura 2

Características Clave del Enfoque Outside-in en la Estrategia de Marketing



Fuente: Elaboración propia con información de (Mu et al., 2015; Frau, Moi y Cabiddu, 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Kahn, 2018; Gault, 2018; Rajapathirana y Hui, 2018; Margherita y Heikkilä, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

En esta perspectiva, la principal fuente de innovación es la demanda del cliente (es decir, la demanda-tracción), o la explotación del conocimiento externo para mejorar la innovación interna y extenderla fuera de las fronteras de la empresa, es decir la innovación abierta (Chesbrough, 2008; Yamin y Kurt, 2018; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Durie y Andualem, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). Ejemplos prácticos son la innovación tecnológica, de productos y de proceso/actividad (Ferreira et al., 2015). La innovación tecnológica en marketing se refiere a nuevas herramientas o dispositivos e incluye mejores soluciones para las necesidades únicas explícitas o tácitas del mercado (Valdez-Juárez y Vergara, 2020). Cuando las empresas enfrentan a los cambios del mercado, innovan sus productos y servicios en función de las aportaciones de los clientes o de las partes interesadas (Ordanini et al., 2014; Valdez-Juárez y Vergara, 2020), y en consecuencia modifican su forma de producción y/o la asignación de trabajadores (innovación de producto/servicio y proceso/actividad).

Finalmente, una vez explicado que la base teórica del marketing estratégico, del cual se retoma la perspectiva del *outside-in*, se encuentra en las acciones que las empresas realizan desde un enfoque de afuera hacia adentro con las capacidades dinámicas y los activos de marketing, así como con los factores del marketing estratégico que se explicaron en la Tabla 3, previamente: La planificación estratégica de marketing y su proceso de planificación de la estrategia orientada al mercado, segmentación y posicionamiento, el comportamiento del consumidor, los sistemas de información de marketing, las decisiones de la marca, el precio y el

valor del producto, los canales de distribución, comunicaciones de marketing y el mercado.

Para operacionalizar estos factores para la presente investigación, se tomaron en cuenta cada uno de los factores *outside-in* que se describieron en líneas anteriores, desde la perspectiva teórica del marketing estratégico para afrontar los retos que enfrentan las empresas en los mercados dinámicos -desde la globalización, la apertura de mercados internacionales, el Internet, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial- hasta reconocer y aprovechar el valor del marketing (Corey, 2003; Barney, 2001; Larios-Gómez y Giuliani, 2018). Que da origen de las capacidades dinámicas de marketing como las habilidades y conocimientos de las personas, los recursos intangibles, el conocimiento tácito de la empresa, los procesos y las actividades que permiten a la empresa aplicar su estrategia de marketing y alcanzar sus objetivos, y que las empresas aprovechan. Y estas pueden ser con o sin tecnología digital, presencial e híbrida (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Galleary, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021). Para dar respuesta ante los mercados dinámicos (como los que se viven ahora ante el Covid-19), en los que la tecnología permite a las empresas seguir los comportamientos y actitudes de sus clientes y conectarse con ellos en cualquier momento y lugar.

Entonces, con la revisión de la literatura se revela que los componentes básicos del marketing *outside-in*, ver Tabla 4 (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018;

Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021), y que con base en el objetivo planteado: Diseñar una propuesta de modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el Covid-19, que dará respuesta a ¿Cuáles son los elementos que integrarían un modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el Covid-19?, los factores que se proponen explorar son:

- Planificación estratégica de marketing
- Segmentación y posicionamiento
- Comportamiento del consumidor
- Sistemas de información de marketing
- Marca
- Precio y el valor del producto
- Comercialización
- Comunicaciones de marketing
- Mercado

Tabla 4

Factores (variables) del Outside-in Marketing

Factores del Marketing Estratégico <i>outside-in</i>	Dimensiones prácticas en la estrategia de marketing	<i>Outside-in marketing</i>	Capacidad Dinámica	Autores
Los sistemas de información de marketing	(1) escuchar a los clientes y al mercado	Investigación y recolección de datos Proceso e investigación de marketing Sistema de información de marketing (SIM)	El conocimiento de marketing	(Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).
Segmentación y posicionamiento	(2) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	Segmentos de mercado Selección del público objetivo Posicionamiento y comportamiento y segmentos de mercado	El Mix de Marketing	(Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).
El mercado	(3) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	Participación de los <i>stakeholders</i> La competencia Tendencias del mercado Nuevos mercados (presenciales, virtuales e híbridos)	Capacidades basadas en el mercado	(Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015)
Comunicaciones de marketing	(4) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	Comunicación de marketing La comunicación integrada en el marketing	La comunicación comercial	(Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021).
Los canales de comercialización y distribución	(5) aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	Redes sociales, software y hardware	Estrategias y tecnologías para la comercialización	(Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020;

		Distribución comercial y canal de distribución Funciones desarrolladas por los intermediarios Diseño del canal de distribución.		Quach et al., 2019; Rust, 2019)
El comportamiento del consumidor	(6) el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	La conducta del consumidor La Influencia del entorno sobre el comportamiento del consumidor Las diferencias individuales, los factores psicológicos y los factores situacionales	Las nuevas oportunidades del mercado	(Zhang y Watson IV,2020; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Larios-Gómez, 2021)
Las decisiones de la marca	(7) producto e identidad	Bases del proceso de decisión de compra Los componentes, diversificación y cartera del producto La identidad comercial Innovación y adopción en el producto	La innovación abierta	(Zhang y Watson IV,2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017)
El precio y el valor del producto	(8) redefinición en la relación costo-precio	Fijación de valor Vs precio Los métodos en la fijación de precios La estrategia de precios	La relación costo-precio	(Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).
La planificación estratégica de marketing	(9) la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	Posicionamiento en el mercado La planeación de marketing	La capacidad y la autopercepción empresarial	(Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

2.6 ASPECTOS EMPRESARIALES DEL *OUTSIDE-IN*

2.6.1 Aspectos competitivos de las Mipymes

Existen diferencias entre los países de América Latina, por ejemplo, las Mipymes en Argentina ocupan el 54% de los trabajadores formales, mientras que en México ese valor llega al 67%. Sin embargo, considerando el conjunto de la región más del 60% del empleo formal depende de estas empresas. En particular 1 de cada 3 puestos de trabajo se encuentra en una Mipyme. Por otro lado, a las microempresas, aunque representen casi el 89% de las empresas de la región, se les puede atribuir solo el 29% del empleo formal, con una clara orientación hacia sectores de baja productividad: más del 50% de los puestos de trabajo de las microempresas se encuentra en comercio y otras actividades comunitarias, sociales y personales (Correa, Leiva y Stumpo ,2018). Los principales problemas y debilidades detectados son los siguientes tres aspectos (p. 7):

1. La institucionalidad de fomento sigue siendo frágil en muchos países. Con pocas excepciones, no hay entidades públicas especializadas que logren desarrollar estrategias de largo plazo, y la participación del mundo empresarial en el diseño e implementación de las políticas es aún muy esporádica e incipiente.
2. Falta una visión estratégica sobre el rol de las Mipymes en la transformación productiva, lo que hace muy difícil la integración de las acciones de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas con los programas más generales

de transformación productiva. Más aún, como no quedan claras las metas y los objetivos de las políticas, a menudo no se logra garantizar la convergencia de las acciones emprendidas por las entidades que, desde perspectivas distintas, concurren a su cumplimiento.

3. A pesar de los esfuerzos realizados por parte de las entidades públicas, la fragmentación de la acción de apoyo en centenares de actividades de reducido alcance limita su capacidad de producir impactos visibles.

Si bien, las Mipymes juegan un papel central en la economía, con gran parte de la población que depende de su actividad productiva, no se pueden establecer conclusiones y políticas de acción para el conjunto de empresas sin considerar su tamaño, pues existen distintas cualidades que diferencian a una categoría de otra (Estrada, 2020, Cuevas-Vargas, Estrada, Larios-Gómez, 2016). Particularmente, las microempresas constituyen el grupo más relevante no solo por la cantidad de éstas en relación a las empresas de tamaños mayores, sino también porque su proliferación ha respondido más a estrategias de autoempleo originadas por el bajo dinamismo de crecimiento económico que a una verdadera vocación empresarial (Larios-Gómez, 2020; López et al., 2019).

Adicionalmente, las políticas y programas de fomento empresarial se han centrado en empresas de tamaño muy reducido (98% son Mipymes), lo que ha favorecido también el incremento. Sin embargo, muchos de los programas carecen, por un lado, de una correcta metodología de evaluación de las propuestas que identifique su viabilidad al momento de asignar los recursos; por otro lado, de un adecuado diseño para dar acompañamiento, seguimiento y evaluar el desempeño

en el logro de los objetivos (CEPAL, 2021, Rodríguez, Ortiz, Quiroz y Parrales, 2020; Correa, Leiva y Stumpo, 2018).

La importancia relativa en el número de empresas de tamaño reducido y su participación como generadoras de empleo en América Latina, obliga a estudiar sus características e identificar la problemática y los retos que enfrentan, condiciones indispensables para el fortalecimiento y diseño de estrategias e instrumentos de política para su fomento. Las Mipymes enfrentan retos no sólo para acceder a los nuevos mercados, sino también para permanecer y diversificarse. Esto se explica porque existen obstáculos y fallas que les impiden prosperar de manera sostenible en los mercados mundiales. Estos obstáculos asociados a la permanencia de las empresas son múltiples y responden a diferentes motivos, desde lo económico hasta la falta de conocimiento de las reglas del juego de mercado, así como el difícil acceso a contactos para la apertura comercial (CEPAL, 2021). Previo al análisis específico de los obstáculos, vale la pena introducir el concepto de innovación para adaptarse a los contextos actuales, que surge como un modo de superar los bajos niveles de permanencia de las pymes latinoamericanas y las dificultades a las que se enfrentan para transformar sus procesos productivos. Frohmann, Mulder y Olmos (2018) explican que la capacidad de las pymes para competir en los mercados depende en buena medida de su capacidad de adaptarse a los requerimientos de la demanda interna y externa, y no solamente de incorporar tecnologías en sus procesos productivos y aumentar su productividad desde los aspectos administrativos, tecnológicos, financieros y mercadológicos o comerciales (Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila y Mejía-Trejo, 2017; Dini y Stumpo, 2019; Rojero-Jiménez, Gómez-Romero y Quintero-Robles, 2019).

Múltiples publicaciones se han centrado en identificar y analizar los obstáculos para la permanencia de las Mipymes, entre las que se agrupan en internos y externos (de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro), estos obstáculos van desde el acceso a la información, la gestión del recurso humano, acceso a los mercados financieros, obstáculos para la fijación de precios y los canales de distribución son algunas de las acciones que obstaculizan el desempeño de la empresa (Larios-Gómez et al., 2019; Alcívar, Cespón y Velázquez, 2021). De acuerdo con Saavedra y Hernández (2019), las Pymes latinoamericanas se caracterizan por:

- Baja intensidad de capital.
- Presencia de propietarios / socios / familiares como mano de obra.
- Contabilidad no profesionalizada.
- Estructura burocrática mínima.
- Poder centralizado.
- Contratación directa de mano de obra.
- Mano de obra semi calificada o no calificada.
- Bajo nivel de inversión en innovación.
- Dificultades para el acceso a fuentes de financiamiento externos.
- Subordinación a las grandes empresas.

Y desde el enfoque externo la CEPAL plantea el concepto de innovación como clave para superar un cierto conjunto de obstáculos, vinculados a tres grupos de actividades: requisitos de ingreso, adaptación del producto y canales de comercialización. En otro estudio de la OCDE (2018), se plantea un subconjunto de

problemas estrechamente vinculados con las dos mencionadas anteriormente: Innovación, adopción de tecnologías, capacidad de gestión y recursos humanos, acceso al financiamiento, cuellos de botella en la infraestructura, acceso a la información y propiedad intelectual. Por lo tanto, estos obstáculos deterioran la capacidad dinámica empresarial de las Mipymes y afectan la competitividad de las empresas, independientemente del enfoque en que se analice: desde el *outside-in* o del *inside-out* (Zhang y Watson IV, 2020; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017) .

Asimismo, la Organización Mundial de Comercio (OMC), entre los años 2016 y 2019, presentó una recopilación de distintos estudios sobre los obstáculos al comercio, a partir de lo manifestado por las propias pymes. De las distintas investigaciones, se deduce que las principales dificultades son: la escasa información, los costos elevados por normas o certificaciones, la complejidad de los trámites y las dificultades de acceso al financiamiento (OMC, 2019), ver Figura 3.

Estudios realizados por la OMC (2019), la OCDE (2018), la CEPAL (2021), por Larios-Gómez et al. (2019), Alcívar, Cespón y Velázquez (2021) y Saavedra y Hernández (2019) coinciden en que las principales problemáticas que presentan las Mipymes para su competitividad, afectan los factores dinámicos empresariales (la escasa información, los costos elevados por normas o certificaciones, la complejidad de los trámites y las dificultades de acceso al financiamiento) y están centrándose en distintos aspectos del entorno o de la cadena de valor de las empresas, la comercialización (marketing) y la competitividad.

Figura 3

Principales Obstáculos en las Pymes



Fuente: OMC (2019).

Desde el enfoque de las capacidades dinámicas de la empresa y el marketing (*outside-in*), como se muestra en la Tabla 5, son de manera desglosada las problemáticas en las Mipymes. Que enfrentan para su permanencia en el mercado (OMC, 2019; Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila y Mejía-Trejo, 2017; Dini y Stumpo, 2019; Rojero-Jiménez, Gómez-Romero y Quintero-Robles, 2019; CEPAL, 2021, Rodríguez, Ortiz, Quiroz y Parrales, 2020; Correa, Leiva y Stumpo, 2018): a) Acceso a la información, b) Acceso a los segmentos de clientes y adaptación de canales, c) Adaptación del producto a los mercados de exportación, d) Transformación de procesos productivos y recursos, e) Transformación de los procesos de comunicación, f) Acceso al financiamiento y mecanismos de valor-precio y g) Acciones para la competitividad.

a) Acceso a la información

El acceso a la información y conocimiento de mercados es un obstáculo clave que dificulta la permanencia de las Mipymes. Las empresas se enfrentan a grandes

asimetrías de información cuando buscan atender a los nuevos mercados. Esto incluye acceder a información que les permita comprender la demanda del mercado para entender a su nuevo cliente, comprender aspectos culturales, sus necesidades, las alternativas que tiene para acceder a los servicios logísticos, las tendencias y el cambio en las conductas de consumo (OMC, 2019). Que desde la perspectiva de los Factores del Marketing Estratégico *outside-in*, la falta de sistemas de información de marketing (escuchar a los clientes y al mercado), es una problemática que no solo impacta en el conocimiento de los potenciales clientes, sino en el acceso al conocimiento de los aspectos legales y regulatorios que operan en cada mercado destino, lo cual tiene consecuencias directas en el conocimiento de marketing, que se presentarán más adelante, por ejemplo, la capacidad de adaptar el producto a nuevos requisitos, o la necesidad de transformar los procesos logísticos, tanto para mercados digitales, análogos o híbridos (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020)..

b) Acceso a los segmentos de clientes y adaptación de canales

En general las pymes no tienen recursos o contactos suficientes para poder acceder a clientes lejos de su zona de influencia. Por lo tanto, un cliente internacional es uno de los más difíciles a los que se puede llegar. El desconocimiento a canales segmentados para llegar a un contacto directo con posibles clientes genera que esta sea si bien la problemática más compleja de salvar. En algunos casos, las empresas pueden acceder a los contactos a través de cámaras empresariales u otras organizaciones, pero en muchos casos pueden carecer de recursos monetarios que cubran membresías, pasajes y accesos, lo que

redunda en un círculo vicioso que complejiza en mayor medida este punto (OMC, 2019). Esto para aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes y con ello la estrategia de marketing a través del *Mix Marketing* se potencia como capacidad dinámica en la empresa al no solamente segmentar el mercado si no también las premisas precio, plaza, producto y promoción en la estrategia de marketing (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

c) Adaptación del producto a los mercados

Otra problemática es la propuesta de valor ofrecida en los mercados, la cual se encuentra íntimamente vinculada al acceso y conocimiento de los clientes. El hecho de contar con escasa información sobre los clientes, segmentos y sus necesidades genera inconvenientes para adaptar la propuesta de valor a las particularidades de cada mercado, generando muchas veces estrategias competitivas que no son sostenibles en el tiempo, o que no logran un posicionamiento de ventaja con respecto a competidores (OMC, 2019). Que, en la estrategia de marketing, la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos, impulsa las capacidades basadas en el mercado, como acción de afuera hacia adentro (Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015).

d) Transformación de procesos productivos y recursos

El hecho de tener que adaptar los canales para acceder a los clientes y adaptar la propuesta de valor para ajustarse a las necesidades de los nuevos mercados exigirá en la mayor parte de los casos que las empresas modifiquen sus procesos productivos y recursos. La productividad de la empresa y los recursos y capacidades

con los que cuenta para afrontar los desafíos de permanencia determinan en gran medida el éxito que podrá tener en los nuevos mercados (OMC, 2019).

Desde el marketing estratégico, los canales de comercialización y distribución, resultan de particular importancia la adaptación de los procesos productivos y de gestión de cara a sostener un nuevo modelo de negocios global, así como la adquisición de nuevos conocimientos y personal calificado para que estos nuevos procesos puedan ejecutarse adecuadamente. Donde las estrategias y tecnologías para la comercialización dinamizan la operación del marketing desde el enfoque *outside-in* (Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019).

e) Transformación de los procesos de comunicación

Asumiendo que la empresa ha logrado entablar un vínculo con sus clientes, ha logrado adaptar sus productos a las necesidades y expectativas de los nuevos segmentos, aún es necesario asegurar que el producto llegue a destino a tiempo y con los mensajes adecuados. En este contexto, las Mipymes se encuentran en muchos casos con escasez de recursos y falta de capacidades para adaptar los procesos de comunicación para llegar a los nuevos mercados y a sus propios mercados ya cubiertos por sus canales de comercialización (OMC, 2019). Por lo que, las comunicaciones de marketing deben de vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa para una comunicación comercial de afuera hacia adentro (Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021).

f) Acceso al financiamiento y mecanismos de valor-precio

El acceso al financiamiento para el capital de trabajo y desde los ingresos de la comercialización del producto, también resulta una de las principales limitantes para las Mipymes. La capacidad de acceso al financiamiento representa un factor crítico para el crecimiento de la empresa. Las Mipymes se encuentran en una desventaja especial con respecto a las grandes empresas, que cuentan con cartera abierta a bancos de primer y segundo piso, contrario a lo que sucede en la micro y pequeña empresa, especialmente (OMC, 2019). Por otra parte, los mecanismos de ingreso a través de la venta de productos (bienes, servicios, ideas y experiencias) extiende el ciclo de conversión de efectivo para las empresas y exigen por parte de éstas solidez comercial y estratégica en la fijación de precios (Larios-Gómez, 2020).

El precio y el valor del producto, como factor en el marketing estratégico, es una de las funciones de las capacidades dinámicas que los empresarios presentan dificultades para la ventaja competitiva. Por lo que se requiere una redefinición en la relación costo-precio, desde el valor percibido por el cliente, al precio fijado por la empresa, es decir desde afuera hacia adentro (Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).

g) Acciones para la competitividad

En el desarrollo de un modelo de negocio adaptable a los mercados digitales, presenciales e híbridos, las empresas deben hacer frente a un sinnúmero de nuevos retos para acceder a los nuevos mercados, establecer nuevos canales, ajustar su propuesta de valor, optimizar sus actividades y recursos claves, así como adaptar los vínculos con nuevos socios comerciales claves (OMC, 2019). Conocer las nuevas conductas de consumo desde el comportamiento del consumidor, la marca e identidad comercial y el proceso de planificación estratégica de marketing (Zhang

y Watson IV,2020; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV,2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017).

La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa agiliza la capacidad dinámica para la autopercepción empresarial, las decisiones de la marca para detectar las nuevas oportunidades del mercado y la innovación abierta, debido al desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos, como se viven actualmente ante el covid-19 (Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Tabla 5

Problemáticas para la Competitividad en las Mipymes desde el Enfoque del Outside-in Marketing

Problemática para la competitividad	Descripción	Marketing Estratégico <i>outside-in</i>	Autor
a) Acceso a la información	El acceso a la información y conocimiento de mercados es un obstáculo clave que dificulta la permanencia de las Mipymes.	Los sistemas de información de marketing	OMC (2019), CEPAL (2021) y OCDE (2019).
b) Acceso a los segmentos de clientes y adaptación de canales	En general las Mipymes no tienen recursos o contactos suficientes para poder acceder a clientes lejos de su zona de influencia.	Segmentación y posicionamiento	OMC (2019)
c) Adaptación del producto a los mercados	La propuesta de valor ofrecida en los mercados internacionales, la cual se encuentra íntimamente vinculada al acceso y conocimiento de los clientes	El mercado	CEPAL (2021) y OCDE (2019).
d) Transformación de procesos productivos y recursos	El hecho de tener que adaptar los canales para acceder a los clientes y adaptar la propuesta de valor para	Los canales de comercialización y distribución	OMC (2019), CEPAL (2021) y

	ajustarse a las necesidades de los nuevos mercados exigirá en la mayor parte de los casos que las empresas modifiquen sus procesos productivos y recursos		OCDE (2019).	
e) Transformación de los procesos de comunicación	Asumiendo que la empresa ha logrado entablar un vínculo con sus clientes, ha logrado adaptar sus productos a las necesidades y expectativas de los nuevos segmentos, aún es necesario asegurar que el producto llegue a destino a tiempo y con costos razonables.	Comunicaciones de marketing	OMC (2019), CEPAL (2021) y OCDE (2019).	
f) Acceso al financiamiento y valor-precio	El acceso al financiamiento también resulta una de las principales limitantes para las Mipymes.	El precio y el valor del producto	OCDE (2019).	
g) Acciones para la competitividad	En el desarrollo de un modelo de negocio adaptable a los mercados internacionales, las empresas deben hacer frente a un sinfín de nuevos costos de modo de acceder a los nuevos mercados, establecer nuevos canales, ajustar su propuesta de valor, optimizar sus actividades y recursos claves, así como adaptar los vínculos con nuevos socios comerciales claves	Las decisiones de la marca La planificación estratégica de marketing El comportamiento del consumidor	CEPAL (2021)	

Fuente: Elaboración propia con información de OMC (2019), CEPAL (2021) y OCDE (2019).

2.6.2 Impacto del outside-in en la empresa

A medida que se desarrollan nuevas generaciones de tecnología que afectan a la práctica del marketing en la empresa, las teorías del marketing tienen que ser revisadas, ajustadas y, a veces, desechadas y sustituidas por una nueva teoría a

medida que surgen nuevos fenómenos en el mundo cada vez más dinámico de la práctica del marketing. Por lo que:

- El aspecto tecnológico de por qué y cómo algunas empresas pueden tener más éxito a la hora de convertirse y mantener fuertes comercializadores *outside-in*, es claramente merecedor de una exploración académica.
- Es así que, ¿Pueden las actividades de marketing de *outside-in*, como el aprovechamiento de los datos de los clientes para la segmentación y la selección de objetivos, llevarse a cabo de forma más o menos O I? Si, las actividades de marketing segmentan el mercado y puede el marketing de *outside-in* conducir a mejores resultados de la empresa.

Este aspecto de la tecnología que explica por qué y cómo algunas empresas pueden tener más éxito a la hora de convertirse y mantener fuertes comercializadores. Este comentario de investigación amplía el artículo de revisión de Quach et al. (2019) que sintetiza y consolida lo que se conoce como marketing externo, reconoce algunos cambios clave en aspectos relevantes del contexto empresarial, y amplía el pensamiento en nuevas direcciones para el marketing externo para considerar importantes preguntas sin respuesta en relación con el constructo O I y su relación con otros constructos y resultados de rendimiento.

El marketing *outside-in* es un poderoso impulsor de un rendimiento superior de la empresa, especialmente para las empresas que se encuentran en mercados dinámicos y competitivos. El uso y la aplicación del marketing *outside-in* ha florecido en las últimas cuatro décadas, pero faltan investigaciones que sintetizen y amplíen la comprensión de este enfoque, de modo que la literatura existente sigue siendo

fragmentada y escasa. La presente tesis ofrece un marco teórico y de gestión relevante para orientar la investigación y las prácticas empresariales del marketing *outside-in* (Quach et al., 2019). Entonces:

- Enfoque *outside-in* es una orientación, un modelo mental empático y una prioridad de decisión.
- Pensamiento *outside-in* tiene tres beneficios: anticipación, adaptación y alineación.
- Para superar las fuerzas de adentro hacia afuera se necesitan líderes vigilantes y un claro compromiso con un enfoque estratégico que parta de afuera.

En la acción empresarial, desde un enfoque *outside-in* para elaborar una estrategia de marketing, se comienza con el equipo directivo saliendo de los límites y las limitaciones de la organización tal y como es, y mirando primero al mercado en busca de orientación: ¿Cómo y por qué están cambiando las necesidades y los comportamientos de los clientes actuales y potenciales? ¿Qué podemos hacer para resolver sus problemas y ayudarles a tener éxito? ¿Qué nuevos competidores están preparados para satisfacer estas necesidades? (Day, 2020). Es así que:

- A pesar de las reconocidas ventajas de un enfoque estratégico de la estrategia *outside-in*, todavía no se ha logrado una adopción generalizada por parte de los profesionales del sector.
- Un enfoque estratégico de la *outside-in* en toda la empresa requiere la influencia de quienes están en la cima de la jerarquía de la empresa; es decir, su Consejo de Administración.

- Un modelo conceptual que incluye en el consejo de administración, influye en un enfoque de la estrategia de *outside-in* en toda la empresa y proporciona implicaciones para los académicos, así como para los consejos de administración y los directores de marketing.

Los datos sugieren que la empresa al centrarse en las necesidades del mercado para crear valor para el cliente y una ventaja para la empresa, un enfoque de estrategia desde afuera (*outside-in*), produce un rendimiento superior de la empresa. Sin embargo, a pesar de las ventajas reconocidas del enfoque de la estrategia, la falta de una visión formal sobre cómo surge un enfoque de la estrategia en toda la empresa, se sostiene que si el concepto de *outside-in* es a la vez (1) de naturaleza estratégica y no táctica, y (2) de ámbito empresarial y no de función específica que influye en el enfoque de la estrategia en toda la empresa y proporcionan implicaciones específicas para los estudiosos del marketing y el gobierno corporativo, así como para los consejos de administración y los directores de marketing. Como consecuencia:

- La comercialización externa afecta positivamente a los resultados de la empresa.
- El *marketing outside-in* dirige la asignación flexible de recursos para el rendimiento.
- La capacidad de marketing del exterior puede ser (contra) productiva para el rendimiento.

Utilizando una perspectiva estratégica *outside-in*, abordamos una cuestión poco investigada en la literatura de marketing existente: ¿cómo y cuándo consiguen las empresas, en virtud de su capacidad de marketing *outside-in*, alcanzar un

rendimiento superior? Comprobar que la capacidad de marketing *outside-in* conduce a un rendimiento superior de la empresa a través de su impacto en la capacidad dinámica de marketing y en la flexibilidad estratégica, proporciona una base para que la empresa actualice su capacidad de marketing lo que conduce a una ventaja de rendimiento (Hunt y Madhavaram, 2020; Baden-Fuller y Teece, 2020; Whitley y Puto, 2020; Rust, 2020; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007). Los resultados recaerán en la modelización de la capacidad de marketing *outside-in* junto con la flexibilidad estratégica que proporciona una imagen más precisa de los resultados de la empresa y la eficacia de la lógica de la capacidad dinámica de marketing con respecto al rendimiento de la empresa. Mostrando que la capacidad de marketing *outside-in* mejora positivamente al rendimiento de la empresa sólo cuando el liderazgo transformacional y la proactividad de los empleados son relativamente altos (Mu et al., 2018).

Cuando el liderazgo transformacional y la proactividad de los empleados son bajos, respectivamente, el aumento de la capacidad de marketing externo puede tener un impacto contraproducente en el rendimiento de la empresa. Esta interacción entre el marketing externo y el capital humano muestra que ambos factores trabajan juntos para lograr un rendimiento superior de la empresa (Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021; Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019). Los resultados de investigaciones en modelo de *marketing outside-in*, sugieren que las empresas pueden sacar más provecho del marketing externo dedicando recursos al desarrollo de las habilidades

de liderazgo y fomentando la proactividad de los empleados (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Muet al., 2018; Quach et al., 2020).

La función de *marketing* es importante para gestionar el *outside-in* en las empresas, porque la orientación al mercado por sí sola es insuficiente. La gestión *outside-in* es más eficaz para centrarse en la satisfacción de los clientes y los ingresos, ya que la información sobre las necesidades y deseos de los clientes tiende a moverse de abajo hacia arriba a través de la organización. Llevada a su conclusión lógica, la gestión *outside-in* implica sustituir la gestión *inside-out*, centrada en el producto (por ejemplo, los gestores de marca), por la gestión *outside-in*, centrada en el cliente (por ejemplo, los gestores de clientes) (Whitler y Puto, 2020; Rust, 2020; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021; Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020).

Las métricas centradas en el cliente y orientadas al futuro (por ejemplo, la satisfacción del cliente, el valor de por vida del cliente, la equidad del cliente) acaparan cada vez más la atención de las métricas agregadas y a corto plazo (por ejemplo, las ventas de productos). El impacto a largo plazo de cuestiones relevantes para el cliente, como la discriminación, se desarrolla a lo largo del tiempo y debe investigarse con métodos longitudinales (Hunt y Madhavaram, 2020; Baden-Fuller y Teece, 2020; Whitler y Puto, 2020; Rust, 2020). Con el tiempo, incluso el significado de exterior cambiará, ya que los ordenadores se convierten cada vez más en el cliente. Es por eso que:

- La estrategia no siempre emana de las capacidades de la empresa. Reaccionar a las necesidades y deseos de los clientes de la empresa proporciona un punto de vista estratégico alternativo que probablemente sea más eficaz cuando el objetivo son los ingresos.
- El uso de estadísticas resumidas agregadas para describir el mercado está cada vez más obsoleto. En su lugar, las empresas inteligentes se centran en recopilar y analizar datos sobre clientes individuales (*big data*).
- Los programas *outside-in* funcionan mejor para aumentar la satisfacción, la retención y las ventas de los clientes.

Las empresas asumen una perspectiva *outside-in* cuando estructuran la estrategia de marketing considerando principalmente la dinámica del entorno externo. Por lo tanto, resulta crucial la supervisión de todo el entorno externo (Chong, Bian y Zhang, 2016). La supervisión de los clientes permite recopilar información sobre las nuevas oportunidades de mercado y los cambios en las necesidades de los clientes, logrando un rendimiento superior y el valor del cliente (Day y Moorman, 2011; Finne y Grönroos, 2017). Mientras que la supervisión de la competencia facilita la evaluación de los recursos y capacidades, los puntos fuertes y los puntos débiles de los competidores, para ajustar las estrategias en consecuencia.

Además, la supervisión de la cadena de suministro permite aprovechar los cambios que se producen en los proveedores y distribuidores (Van Lakerveld y Van Tulder, 2017). Mientras que la supervisión del cambio tecnológico fomenta el aprovechamiento proactivo de las innovaciones tecnológicas en la industria en

relación con los competidores. La supervisión del entorno externo también incluye el seguimiento del conocimiento externo fuera de las fronteras de la empresa y de la industria, para desarrollar las capacidades basadas en el mercado para absorber y explotar dicho conocimiento.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se describe la situación contextual de las Mipymes en Latinoamérica y en especial en Puebla, México. Que sirva de base para la aportación práctica de las capacidades dinámicas del *outside-in marketing*, antes se debe definir el perfil de las Mipymes en Latinoamérica. Desde su definición hasta su caracterización y se presentan estudios y ejemplos prácticos de las acciones de *Outside-in marketing* en las empresas, desde los factores del marketing estratégico ante un contexto turbulento provocado por la pandemia del Covid-19.

3. MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LATINOAMÉRICA

Clasificar a las Mipymes resulta complejo, pues hasta el momento no existe un modelo único. Muchos países incluyen varios criterios dependiendo del sector en que se encuentra la empresa, en algunos casos se clasifica a las empresas por sector (Argentina y México); en otros se definen dos tipos de mediana empresa (Argentina) y se hacen clasificaciones especiales de micro y pequeñas empresas (Mipes) (Brasil y Perú); de igual forma existen combinaciones de variables (México y Guatemala); y, para la valoración de los ingresos, existe una variedad de parámetros como monedas de cada país, dólares de Estados Unidos, salarios mínimos vigentes, unidades de fomento (Chile). En el aspecto de número de

empleados y ventas, son los dos elementos de clasificación más usados para en análisis de las Mipymes como se muestra en la Tabla 6.

Es así, que el tipo de definición y límites que adopte cada país tiene consecuencias sobre el diseño e implementación de su política de fomento hacia este sector empresarial; usualmente los países pequeños ponen umbrales más reducidos que los países grandes (OECD, 2019), lo que puede afectar a la competitividad de la empresa, desde afuera en el impacto de sus capacidades dinámicas (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021).

En la revisión de diferentes autores como Morfín Masiel (2018); Saveedra, Moreno y Hernández (2008), Cardozo et al. (2012), CENPROMYPE (2015), INEGI (2019; 2020), Dini y Stumpo (2018), OCDE (2019) y SEBRAE (2019), indican que la caracterización de las Mipymes, puede ser diferente desde alguna entidad pública dentro de un mismo país, basarse en el número de empleados de las empresas, mientras otra hacerlo a partir del valor de sus ventas. En concreto, ni siquiera en el caso de los organismos multinacionales se ha logrado la uniformidad en los criterios de clasificación de las empresas.

Tabla 6*Criterios de Definición de las Mipymes*

País /Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X		X	
Guatemala	X			
México	X			
Panamá		X		
Perú	X			
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X		X

Fuente: Elaboración propia con información de Saveedra, Moreno y Hernández (2008), Cardozo et al. (2012), CENPROMYPE (2015), INEGI (2015), Dini y Stumpo (2018), OCDE (2019) y SEBRAE (2019).

Una de las características más usadas para el estudio de las empresas, tanto en organismos internacionales (CEPAL, 2020; OCDE, 2019) como en investigaciones realizadas por especialistas (Álvarez y Durán Lima, 2009; Larios-Gómez, 2016b; Contreras et al., 2018; Correa, Leiva y Stumpo, 2018; López et al., 2019; Dini y Stumpo, 2020), es el factor empleados o número de trabajadores en la empresa. Desde este sentido, la CEPAL (2009; 2020), presenta una definición transversal, la cual, se centra en la dimensión empleo y que divide a los países de

acuerdo al tamaño de su economía y población económicamente activa, para tales efectos desarrollaron la siguiente fórmula (1) de cálculo de un indicador del tamaño del país:

$$\text{Indicador} = [(\text{PEA}_{\text{nacional}} / \text{PEA}_{\text{mundial}}) + (\text{PIB}_{\text{nacional}} / \text{PIB}_{\text{mundial}})] / 2 \quad (1)$$

Para comenzar a obtener el indicador por país en la ecuación (2) hay que primero dividir a población económicamente activa nacional - del país - entre la población económica mundial.

$$\text{Indicador} = (\text{PEA}_{\text{nacional}} / \text{PEA}_{\text{mundial}}) \quad (2)$$

Posteriormente, hay que calcular el indicador por país en la ecuación (3) el producto interno bruto nacional – del país - cuyo número se divide entre el producto interno mundial.

$$\text{Indicador} = (\text{PIB}_{\text{nacional}} / \text{PIB}_{\text{mundial}}) \quad (3)$$

Una vez calculadas las ecuaciones (2) y (3), se procede a sumar los resultados de ambas y la cantidad obtenida se divide entre 2. Ver ecuación (4).

$$\text{Indicador} = [\text{PEA} (2) + \text{PIB} (3)] / 2 \quad (4)$$

En la Tabla 7, se aprecia la clasificación transversal de las Mipymes que la CEPAL (2009; 2020) propone después de aplicar la fórmula (1), cuya clasificación considera también la cantidad de personas que hay en cada tipo de empresas, dependiendo la información que proporciona cada economía. Brasil (3.09) y México (1.87) son los únicos dos países latinoamericanos que muestran un indicador

superior a 1. Argentina (0.72), Colombia (0.68), Venezuela (0.45), Perú (0.41) y Chile (0.30), presentan indicadores mayores a 0.2 e inferiores a 1.

Tabla 7

Clasificación Transversal de las Mipymes (Cantidad de Personas)

País	Microempresa	Pequeña	Mediana	Indicador
Unión Europea	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 250	14.92
Estados Unidos	Hasta 500			12.64
Brasil	De 1 a 19	De 20 a 99	De 100 a 499	3.09
México	1 a 10	11 a 30	31 a 100	1.87
Argentina	---	---	---	0.72
Colombia	De 1 hasta 10	De 11 hasta 50	De 51 hasta 200	0.68
Venezuela (R.B)	De 1 a 10	Hasta 50	De 51 a 100	0.45
Perú	De 1 a 10	De 1 a 100	---	0.41
Chile	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	0.30
Ecuador	---	----	---	0.18
Guatemala	De 1 a 10	De 11 a 25	De 26 a 60	0.13
Rep.	De 1 a 15	De 16 a 60	De 61 a 200	0.13
Dominicana				
Bolivia (E.P.)	De 1 a 10	De 11 a 19	De 20 a 49	0.11
El Salvador	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 100	0.08
Honduras	De 1 a 10	De 11 a 50	De 51 a 150	0.07
Costa Rica	De 1 a 10	De 11 a 35	De 36 a 100	0.07
Paraguay	---	---	---	0.07
Uruguay	De 1 a 4	De 5 a 19	De 20 a 99	0.06
Panamá	---	----	---	0.05
Nicaragua	De 1 a 5	De 6 a 30	De 31 a 100	0.05

Fuente: Elaboración propia con información de la CEPAL (2009; 2020)

Con los resultados que obtuvieron en los indicadores para la CEPAL (2009; 2020), dividen a las economías o empresas en 3 bloques con los que otorgaron una caracterización propia de acuerdo al tamaño de la economía. Es decir, de acuerdo a los factores de transacción descritos en la Tabla 7, siendo grandes para indicadores mayores a 1.00, medianas para indicadores mayores a 0.25 y a su vez menores a 1.00 y pequeñas a indicadores menores 0.25, ver Tabla 8.

Tabla 8*Propuesta de Caracterización de las Empresas*

Economías Empresas	/	Microempresa	Pequeña	Mediana	Indicador
Grandes		1 a 10	11 a 75	76 a 250	> 1.00
Medianas		1 a 10	11 a 50	51 a 150	> 0.25 >1.00
Pequeñas		1 a 10	11 a 35	36 a 100	< 0.25

Fuente: Elaboración propia con información de la CEPAL (2009; 2020).

3.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

En México los esfuerzos por obtener estadísticas relativas a la economía nacional, y con ello generar indicadores de las distintas actividades y unidades económicas que permitan la toma de decisiones para el fomento a la competitividad, la cultura emprendedora y el crecimiento económico del país, han derivado principalmente en dos proyectos nacionales: los Censos Económicos, realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de manera quinquenal, con antecedentes desde 1930; y más recientemente, la Encuesta nacional sobre productividad y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (ENAPROCE) (INEGI, 2020).

La ENAPROCE surge ante una necesidad del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) de contar con información detallada y frecuente de las empresas micro, pequeñas y medianas para realizar un mejor diagnóstico, seguimiento y evaluación de políticas públicas y alcanzar sus objetivos de fomento

e impulso de la cultura emprendedora en el país. La caracterización de las Mipymes sólo era factible a través de los Censos Económicos cada cinco años. Así, en 2015 el INEGI, el INADEM y el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT), diseñaron y generaron conjuntamente la ENAPROCE y desde entonces ha aportado información relacionada con la medición de las habilidades gerenciales, de competencia y de emprendimiento, las fuentes de financiamiento, las cadenas productivas, las capacidades tecnológicas y de innovación, el ambiente de negocios y su regulación así como el conocimiento de los apoyos gubernamentales (INEGI, 2020).

Por lo que, dada la complejidad y naturaleza de estas actividades. El INEGI en sus Censos Económicos 2019, a través del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (SNIEG) excluyen para este censo: Transporte colectivo urbano y suburbano de pasajeros en automóviles de ruta fija; Transporte de pasajeros en taxis de sitio y de ruleteo; Asociaciones y organizaciones políticas; y Hogares con empleados domésticos. Los sectores de actividad económica que cubren los Censos Económicos son Comercial y de Servicios (INEGI, 2020^a, pp. 12-13) y son los siguientes:

- 11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (Ramas 1125 y 1141, Acuicultura y Pesca).
- 21 Minería.
- 22 Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final.

- 23 Construcción.
- 31-33 Industrias manufactureras.
- 43 Comercio al por mayor.
- 46 Comercio al por menor.
- 48-49 Transportes, correos y almacenamiento.
- 51 Información en medios masivos.
- 52 Servicios financieros y de seguros.
- 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
- 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- 55 Corporativos.
- 56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación.
- 61 Servicios educativos.
- 62 Servicios de salud y de asistencia social.
- 71 Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos.
- 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

Contar con información que permita conocer las características de operación y desarrollo de las empresas, y evaluar el impacto de los programas y políticas públicas dirigidos a ellas, es esencial para identificar los retos que enfrentan y hacer un uso más eficiente de los recursos a su disposición. La caracterización de las

Mipymes que se presenta a continuación está basada en la información generada por la ENAPROCE desde el 2018. Aunque la fuente de información es una encuesta, esta tiene representatividad nacional por sector de actividad económica: Manufacturas, comercio al por mayor y al por menor y servicios privados no financieros (ENAPROCE, 2020). Y con base en el INEGI (2020b), los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019 (pp.1-18) y con los Indicadores del Sector Comercial y de Servicios (INEGI, 2021, pp. 1-12), se tiene que, ver Tabla 9:

Situación Mipymes 2019 (INEGI, 2020, pp. 1-18)

- En 2019 había en México 4.9 de millones de establecimientos, con 36 millones de personas ocupadas en ellos.
- La esperanza de vida de las empresas es de 8 años.
- El 94.9% de los establecimientos son tamaño micro; 4.9% son pequeños y medianos (PYMES) y 0.2% son grandes.
- Los establecimientos PYMES aportan 30.7% tanto del personal ocupado como del valor agregado al país.
- Entre los negocios micro y pequeños, la participación de las mujeres como dueñas de negocios se incrementó de 35.8%, en el censo de 2009, a 36.6% en el censo de 2019.
- En cuanto a la contribución de los municipios, la alcaldía Cuauhtémoc de la Ciudad de México se ubica en primer lugar con un 8.7% del valor agregado nacional.
- El 62.6% del total de los establecimientos son informales. Las entidades federativas que tienen los mayores porcentajes de personas

ocupadas en negocios informales son Oaxaca, Guerrero y Chiapas, con 50.1, 45.6 y 40.6%, respectivamente.

- Del total de establecimientos, las manufacturas aportan 32.0% al valor agregado del país; el comercio 21.4%; los servicios privados no financieros 20.8%; la minería 9.5%; el sector de electricidad 2.2%; y 14.3% las actividades restantes (pesca, transportes, construcción y servicios financieros).

Situación Mipymes 2021 (INEGI, 2021, pp. 1-12)

- Para el 2021, con cifras desestacionalizadas, durante agosto de 2021 los Ingresos Totales reales por Suministro de Bienes y Servicios de los Servicios Privados no Financieros disminuyeron 4%, el Personal Ocupado Total se redujo 6%, las Remuneraciones Totales reales 14.3% y los Gastos Totales por Consumo de Bienes y Servicios descendieron 3.2% respecto al mes inmediato anterior.
- A tasa anual, el índice agregado de los Ingresos Totales reales por Suministro de Bienes y Servicios creció 9.1% y el de los Gastos Totales por Consumo de Bienes y Servicios aumentó 1.9%; en tanto que el índice de las Remuneraciones Totales bajó 15.7% y el del Personal Ocupado Total cayó 13% en el octavo mes de este año.
- El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informa que durante agosto de este año en las Empresas Comerciales al por Mayor los Ingresos reales por suministro de bienes y servicios registraron un descenso de 0.1% y las Remuneraciones medias reales pagadas

cayeron 0.7%, mientras que el Personal ocupado total presentó un aumento de 0.7% respecto al mes precedente, con cifras desestacionalizadas.

- En las Empresas Comerciales al por Menor los Ingresos reales por suministro de bienes y servicios permanecieron sin variación, en tanto que las Remuneraciones medias reales disminuyeron 1% y el Personal ocupado total retrocedió 0.2% en agosto de 2021 con relación a julio pasado.
- A tasa anual, los datos desestacionalizados del Comercio al por Mayor reportaron el siguiente comportamiento: los Ingresos reales por suministro de bienes y servicios se incrementaron 14.1%, las Remuneraciones medias reales pagadas 3% y el Personal ocupado total subió 2.6% en el octavo mes de 2021.
- En las Empresas Comerciales al por Menor los Ingresos reales fueron superiores en 7.3%, las Remuneraciones medias reales en 2.1% y el Personal ocupado total se acrecentó 1.4% durante agosto del año en curso frente al mismo mes de 2020, con series ajustadas por estacionalidad.

Tabla 9*Caracterización de las Mipymes en México*

Característica	Estadística
Número de establecimientos	En 2019 había 6 373 169 establecimientos
Personas ocupadas	36 038 272 personas ocupadas El 37.2% del personal ocupado laboró en micronegocios (cero a diez personas), 30.7% en PYMES (11 a 250 personas) y 32.1% en unidades económicas grandes (más de 250 personas). Sin embargo, en cuanto al Valor agregado, los establecimientos grandes concentran 54.7% del total.
Sector Tamaño	Siguen predominando los Micronegocios (de hasta diez personas ocupadas), los cuales representan 94.9% del total de establecimientos.
Formalidad	Bajo la definición censal se tiene que 37.4% de los establecimientos son formales y 62.6% son informales. En tanto, 81.1% del personal ocupado labora en negocios formales y 18.9% en establecimientos informales. El valor agregado que generan los establecimientos informales es de 3%, frente a 97% que generan los establecimientos formales.
Capacitación	Los resultados indican que 28.8% de los PYMES capacitan a su personal, mientras que entre los establecimientos grandes la proporción es de 59.1 por ciento.
Financiamiento	El 11.4% en los Censos Económicos 2019. Por otro lado, uno de cada cuatro establecimientos PYMES hicieron uso de financiamiento.
Tecnología	El 86.3% de las PYMES contó con equipo de cómputo, mientras que 83.7 % utilizó Internet y 18.7% realizó operaciones de ventas por Internet.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020b, pp. 1-18).

Por lo tanto, con base en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en México (LDCMPME), la estratificación de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes “legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría [Secretaría de

Economía], de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación se realiza de acuerdo al sector de actividad y la cantidad de personal ocupado” (LDCMPME, p. 2). Por lo tanto, con base en el número de personal ocupado, como se muestra en la Tabla 10, que “se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales” (p.2) la estratificación de la micro, pequeña, mediana y grande empresa se da de la siguiente manera:

Tabla 10

México: Rangos de Clasificación de las Empresas por Tamaño según el Sector de Actividad Económica y Número de Empleados

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: Secretaría de Economía. Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Diario Oficial de la Federación (DOF), 13 de agosto de 2019.

Entonces, la importancia de la microempresa en la economía nacional radica no en el tamaño de cada unidad económica, esto es, por el número de empleados que la definen y su representatividad en el país. Siendo que el 97.3% del total de empresas son microempresas y el resto, el 2.7% son entre pequeñas y medianas empresas, ver Tabla 11. Y entre los problemas que manifiestan los empresarios de

las Mipymes (INEGI, 2020), se encuentran (pp. 1-18):

- Establecimientos micro registraron 85.4% de permanencia laboral de al menos un año, mientras que los establecimientos grandes registraron 70.6 por ciento.
- Inseguridad, los altos gastos y altos impuestos son los principales problemas que manifestaron tanto los PYMES como los establecimientos grandes con el 29.4% (Pymes con el 24.1%)
- En cuanto a las ventas por Internet, 18.7% de los PYMES realizaron ventas por internet y en los establecimientos grandes la proporción fue de 24.0 por ciento; es decir, uno de cada cinco establecimientos PYMES declaró tener ventas por Internet mientras que, en los grandes, uno de cada cuatro.
- Información captada sobre el acceso a financiamiento muestra una disminución de establecimientos que manifestaron el acceso a créditos o financiamiento con respecto al evento censal anterior. En los Censos Económicos 2014, 15.6% de los establecimientos micro reportaron haber hecho uso de este recurso, dato superior 11.4% en los Censos Económicos 2019. Por otro lado, uno de cada cuatro establecimientos PYMES hicieron uso de financiamiento

Tabla 11*México: Distribución de las Empresas por su Tamaño*

Tamaño de la empresa	Total	Distribución (%)
Total	4,169,677	100
Pymes	111,958	2.7
Micro	4,057,719	97.3
Grande	11,309 ^a	NA

Nota: Las empresas grandes no tienen significancia estadística en la ENAPROCE 2018, por lo que no se contabiliza en el total ni en la distribución.

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2020).

3.2 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PUEBLA, MÉXICO

Por lo que respecta al Estado de Puebla (como contexto de estudio de la presente investigación doctoral), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019, entre los principales resultados se tiene que el Estado de Puebla ocupa el 4º Lugar como la entidad con más establecimientos económicos (empresas) de los 6,373,169 que existen en todo el país, ver Figura 4. Después del Estado de México con 767,546, la Ciudad de México con 459,651, y Veracruz con 438, 213 establecimientos, Puebla cuenta con 405,110¹ empresas (INEGI, 2020, pp. 1-3), que se caracterizan por (ver Tabla 12):

¹ Se nota una diferencia en la estadística, ya que en el reporte en extenso se manifiesta que existen 405,111 establecimientos y en la gráfica correspondiente se visualizan 405,110 establecimientos.

1. Número de empresas

- Existen 405 mil 111 establecimientos (se registró un aumento en el número de establecimientos de 65 510 más que en 2014, con una tasa de crecimiento anual de 3.6%).
- En Puebla predominan los negocios Micro (0 a 10 Personas ocupadas), los cuales representan 96.6%.
- Los negocios PYMES (11 a 250 personas) representan 3.2 de los establecimientos.
- Los Grandes establecimientos (251 y más personas) representan sólo 0.1%
- Esperanza de vida de 7.9 años.

2. Personal ocupado

- Trabajan 1 millón 548 mil 693 personas (con un aumento en el personal ocupado de 310 740 personas, con un crecimiento del 4.6% anual).
- En cuanto el personal ocupado, 33.9% labora en los servicios no financieros, 33% en Comercio, 26.8% en Manufacturas y 6.3% en el resto de actividades.
- Las microempresas dan empleo al 52.2% del Personal ocupado en la entidad.
- Las PYMES dan empleo al 28.7% del personal.
- Las grandes empresas dan empleo al 19.1% de los puestos de trabajo en el estado.

3. Sector

- Del total de establecimientos del Sector privado y paraestatal, 48.2% corresponden al sector Comercio, 33.6% a los Servicios no financieros,

16.8% a las Manufacturas y 1.5% al Resto de actividades económicas.

4. Nivel de estudios por tipo de empresa

- En los establecimientos, Micro, PYMES y Grandes, la edad del personal ocupado que prevalece es de 21 a 30 años, seguido por el grupo con edad de 31 a 40 años.
- Las PYMES son el estrato de establecimientos con mayor porcentaje de Personas ocupadas con educación superior (20.8%), en tanto que, en los Micro, las personas ocupadas con educación básica representan el mayor porcentaje, 41.8 por ciento.

5. Capacitación

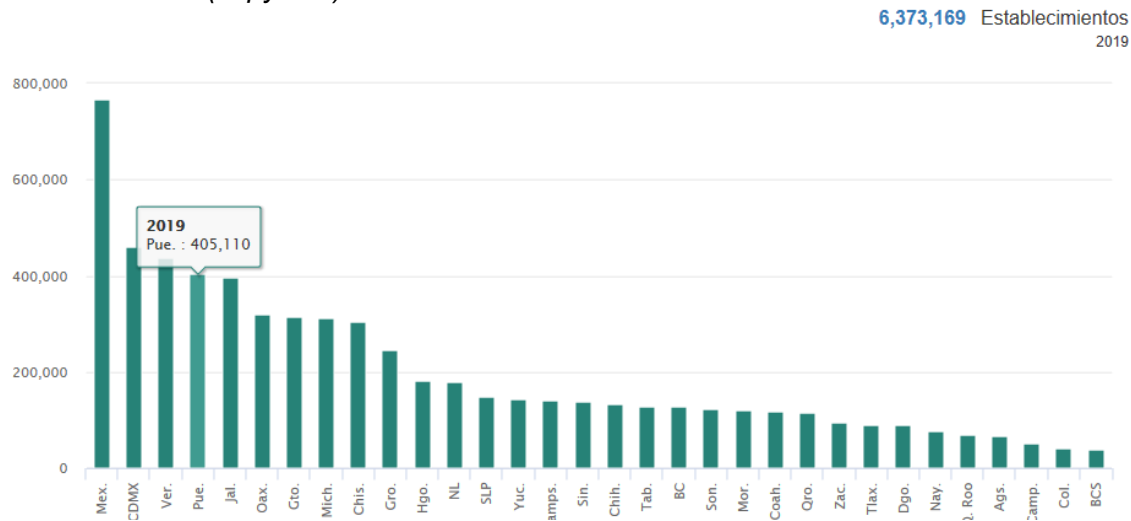
- Tres de cada diez establecimientos PYMES manifestaron haber capacitado a su personal, en tanto que, en los Grandes, seis de cada 10 establecimientos lo hicieron.

6. Formalidad e informalidad

7. Respecto a la formalidad e informalidad de los negocios, del total de unidades económicas, 27.5% corresponde a establecimientos formales, y 72.5% de los negocios son informales.
8. En cuanto a la generación de empleo en estos dos grupos, el 67.7% del personal ocupado labora en negocios formales y 32.3% en establecimientos informales.

Figura 4

Establecimientos (Mipymes) en México



Fuente: INEGI (2020).

Tabla 12

Caracterización de la Mipyme en Puebla

Característica	Estadística
Número de establecimientos	405 mil 111 establecimientos
Personas ocupadas	1 millón 548 mil 693 en los establecimientos Micro, PYMES y Grandes, la edad del personal ocupado que prevalece es de 21 a 30 años Los PYMES son el estrato de establecimientos con mayor porcentaje de Personas ocupadas con educación superior (20.8 por ciento).
Sector	El 48.2% de los establecimientos corresponde al sector Comercio, 33.6% a los Servicios, 16.8% a las Manufacturas y 1.5% al Resto de actividades económicas.
Tamaño	96.6% son tamaño Micro (0 a 10 personas ocupadas) 3.2% son PYMES (11 a 250 personas) 1% Grandes (más de 251 personas)
Formalidad	Los negocios informales representan 72.5% del total de Puebla.

Capacitación	El 59% de las unidades económicas Grandes (251 y más personas ocupadas) capacitaron al personal ocupado.
Financiamiento	El 10.9% de los establecimientos Micro tuvieron acceso a crédito o financiamiento, mientras que 26.9% de los PYMES tuvieron acceso a este recurso.

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020b).

Dada esta caracterización, para la presente investigación, se toma el perfil de la empresa objeto de estudio desde su integración por número de empleados, siendo la más adecuada, completa y diferenciadora para el estudio de empresas: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Álvarez y Durán Lima, 2009; Larios-Gómez, 2016a; Larios-Gómez, 2016b; Contreras et al., 2018; Correa, Leiva y Stumpo, 2018; López et al., 2019; Dini y Stumpo, 2020).

Asimismo, se contempla estudiar únicamente al sector comercial y de servicios, solo en la Ciudad de Puebla, con base en las actividades económicas y los utilizados en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN 2018. Que representan la equivalencia entre los nombres de sectores, subsectores y ramas empleados que son la base para los Censos y Estudios Estadísticos que realiza el INEGI. Por lo que, con base en los datos estadísticos del Censo de INEGI 2019, ver Tabla 13. Se tiene que, de los 405 mil 111 establecimientos que se encuentran funcionando en el Estado de Puebla (INEGI, 2020a):

- El 48.2% de los establecimientos corresponde al sector Comercio en todo el Estado, solo en el municipio de Puebla (la Ciudad capital), hay 38,832 establecimientos: Micro 37,270, el 96%; Pequeños 1,115, el 2.9%; Medianos 315, el 0.8% y Grandes 132, el 0.3%.

- Del 33.6% pertenecientes a los Servicios en todo el Estado, solo en el municipio de Puebla (la Ciudad capital), hay 34,564 establecimientos: Micro 32,318, el 93.5%; Pequeños 1,882, el 5.4%; Medianos 200, el 0.6% y Grandes 164, el 0.5%.

Tabla 13

Mipymes en el Municipio de Puebla, Puebla (Ciudad Capital)

Sector	Estado de Puebla	Ciudad de Puebla
Sector comercial	195,264 establecimientos	38,832 establecimientos
	48.2% de los establecimientos corresponde al sector Comercio	Micro 37,270, el 96% Pequeños 1,115, el 2.9% Medianos 315, el 0.8% Grandes 132, el 0.3%
Sector servicios	136,117 establecimientos	34,564 establecimientos
	33.6% pertenecientes a los Servicios	Micro 32,318, el 93.5% Pequeños 1,882, el 5.4% Medianos 200, el 0.6% Grandes 164, el 0.5%

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020b).

Y con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), se entiende como establecimientos dedicados al sector comercio a las Mipymes que se dedican a la “Actividad económica que consiste en realizar transacciones orientadas a la compra-venta de bienes nuevos o usados con el objeto de venderlos en el mismo estado en que fueron adquiridos” (INEGI, 2020, p. 77). E incluyen las siguientes actividades (Tabla 14):

Tabla 14*Actividades del Sector Comercial SCIAN 2018*

Código	Nombre empleado	Nombre en el SCIAN 2018
4311	Abarrotes y alimentos al por mayor	Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos
4312	Bebidas y tabaco al por mayor	Comercio al por mayor de bebidas, hielo y tabaco
4332	Artículos de perfumería al por mayor	Comercio al por mayor de artículos de perfumería, cosméticos y joyería
4342	Materias primas para la industria al por mayor	Comercio al por mayor de materias primas para la industria
4611	Abarrotes y alimentos al por menor	Comercio al por menor de abarrotes y alimentos
4612	Bebidas y tabaco al por menor	Comercio al por menor de bebidas, hielo y tabaco
4621	Tiendas de autoservicio al por menor	Comercio al por menor en tiendas de autoservicio
4622	Tiendas departamentales al por menor	Comercio al por menor en tiendas departamentales
4631	Productos textiles al por menor	Comercio al por menor de productos textiles, excepto ropa
4632	Ropa y bisutería al por menor	Comercio al por menor de ropa, bisutería y accesorios de vestir
4633	Calzado al por menor	Comercio al por menor de calzado
4641	Artículos para el cuidado de la salud al por menor	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud
4651	Perfumería y joyería al por menor	Comercio al por menor de artículos de perfumería y joyería
4653	Papelería, libros y periódicos al por menor	Comercio al por menor de artículos de papelería, libros, revistas y periódicos
4659	Mascotas, regalos y otros al por menor	Comercio al por menor de mascotas, regalos, artículos religiosos, desechables, artesanías y otros artículos de uso personal
4661	Muebles y otros enseres domésticos al por menor	Comercio al por menor de muebles para el hogar y otros enseres domésticos
4663	Artículos para la decoración al por menor	Comercio al por menor de artículos para la decoración de interiores
4664	Artículos usados al por menor	Comercio al por menor de artículos usados
4671	Ferreterías y tlalpaleras	Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlalpalera y vidrios

4681	Automóviles y camionetas al por menor	Comercio al por menor de automóviles y camionetas
4682	Refacciones para automóviles al por menor	Comercio al por menor de partes y refacciones para automóviles, camionetas y camiones
4684	Combustibles y lubricantes al por menor	Comercio al por menor de combustibles, aceites y grasas lubricantes

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020a).

Con base en el SCIAN 2018, se entiende como establecimientos dedicados al sector servicios a las Mipymes que se dedican a las “Actividades productoras de bienes intangibles para satisfacer necesidades de terceros, ya sea en su persona o en sus bienes, como servicios médicos, educativos, culturales, profesionales, personales, etcétera” (INEGI, 2020, p. 79). E incluyen las siguientes actividades (Tabla 15).

Tabla 15

Actividades del Sector Servicios SCIAN 2018

Código	Nombre empleado	Nombre en el SCIAN 2018
51	Información en medios masivos	Información en medios masivos
52	Servicios financieros y de seguros	Servicios financieros y de seguros
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos	Servicios profesionales, científicos y técnicos
55	Corporativos	Corporativos
56	Apoyo a los negocios y manejo de residuos	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos, y servicios de remediación
61	Servicios educativos	Servicios educativos
62	Servicios de salud y de asistencia social	Servicios de salud y de asistencia social
71	Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos

72	Hoteles y restaurantes	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
	Otros servicios	Otros servicios
81	Otros servicios excepto gobierno	Otros servicios excepto actividades gubernamentales
11	Pesca y acuicultura	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
21	Minería	Minería
22	Electricidad, agua y gas	Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural por ductos al consumidor final
23	Construcción	Construcción
48-49	Transportes, correos y almacenamiento	Transportes, correos y almacenamiento

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020a).

3.3 SITUACIÓN ACTUAL EN LAS MIPYMES

Dini y Stumpo (2019) describen para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); que el lento crecimiento económico, el menor dinamismo del comercio internacional, la aceleración de la revolución digital —que está modificando los patrones de consumo y de producción en todo el mundo— y las nuevas demandas globales vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, representan desafíos y oportunidades para que los países de América Latina puedan encarar un nuevo estilo de desarrollo más justo y sostenible. Que conllevan a la competitividad de la empresa, a través de la gestión de sus capacidades dinámicas en la administración,

en las finanzas, en los recursos humanos, en la producción y en el marketing (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Moorman et al., 2019).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) forman parte de estos desafíos y oportunidades; sobre todo por su peso en el tejido productivo (el 99% de las empresas formales latinoamericanas son Mipymes) y en el empleo (el 61% del empleo formal es generado por empresas de ese tamaño) las vuelve un actor central para garantizar la viabilidad y eficacia de la transformación generadora de una nueva dinámica de desarrollo que permita un crecimiento económico más rápido y continuo, que al mismo tiempo sea incluyente y sostenible (Dini y Stumpo, 2019; Larios-Gómez et al., 2019; CEPAL, 2020).

Con base a lo anteriormente expuesto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) visualiza a las Mipymes como actores clave en el desarrollo de un crecimiento inclusivo y sostenible, el aumento de resiliencia económica y la mejora de la cohesión social brindando un 60% del valor añadido, siendo los impulsores principales de la productividad en muchas regiones y ciudades. Y, aun así, las empresas más pequeñas enfrentan barreras a largo plazo para superar condiciones empresariales severas o acceder a recursos estratégicos (OCDE, 2019).

Estas barreras (externas) y los obstáculos (internos), frenan la capacidad de competitividad ante el mercado turbulento (crisis económicas, desastres naturales, disturbios sociales, intervenciones políticas y contingencias sanitarias). Por lo que las empresas, Mipymes como las grandes empresas, deberán adaptar sus estrategias a los mercados actuales. Mirando de afuera los factores que están influenciando en las decisiones del consumidor, la competencia y las tendencias de

consumo relacionados con la tecnología que deberán ser llevados hacia adentro de la empresa con acciones de afuera hacia a adentro, *outside-in* que puedan llevar a la competitividad de la empresa (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Moorman et al., 2019; Dimi y Stumpo, 2019; Larios-Gómez et al., 2019).

En la práctica, las Mipymes son uno de los blancos principales de las políticas públicas y son cruciales en la agenda política de muchos gobiernos que buscan respuesta a los desafíos que surgen con la globalización y la digitalización (CEPAL, 2019; OCDE, 2019). Pero también, son la fuente de crecimiento, empleo e inclusión social más prometedora para alcanzar una vida digna para todos, tal y como se concibe en la agenda para el desarrollo en la Declaración del Milenio de Naciones Unidas y ratificada en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible (ONU, 2015). Cuando su acceso al financiamiento es limitado, se frena su crecimiento, lo que las mantiene en un permanente estado de vulnerabilidad (Pavón, 2016; Larios-Gómez, 2019; Cadena, 2020; Salgado, 2019).

En contraste, en un comparativo entre Europa y Latinoamérica, mientras que la participación al producto interno bruto (PIB) regional en Latinoamérica (LA) es de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea (UE) donde las Mipymes alcanzan, en promedio el 56% (Correa, Leiva y Stumpo, 2018; CEPAL, 2019; OCDE, 2019).

En este contexto, para describir la situación que viven las empresas y en especial las Mipymes, que sirva de base para la aportación práctica de las capacidades dinámicas del *outside-in marketing*, antes se debe de definir el perfil de las Mipymes en Latinoamérica, considerando para el mismo, a los países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala,

México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. En la búsqueda de las referencias en los diferentes fuentes internacionales y autores especialistas del tema, se puede apreciar que no existe un índice único que caracterice la dimensión, problemática o áreas de oportunidad de la empresa de forma estandarizada.

Aunque es común agrupar a las micro, pequeñas y medianas empresas en un mismo conjunto, no es posible generalizar la problemática y retos que enfrentan. En particular, existen importantes diferencias entre las microempresas y las empresas de mayor tamaño. Aunque en México las Mipymes son muy relevantes en términos de empleo y de número de empresas, pues las grandes empresas representan menos del 1% del total (ENAPROCE, 2020)., son las microempresas las que caracterizan el tejido productivo. Estas características justifican las políticas y programas de fomento por parte de los gobiernos, lo que ha permitido aún más su proliferación.

Por lo que se han visualizado los siguientes factores que se relacionan con las acciones administrativas, financieras, comerciales, de capital humano, productivas y tecnológicas, para la competitividad de la empresa (Saavedra, Moreno y Hernández, 2008; Larios-Gómez, 2016a, Dimi y Stumpo, 2020; López et al., 2019, CEPAL, 2019). Cabe resaltar, que los problemas relacionados con el marketing, desde la estrategia de mercadotecnia y el modelo de *outside-in* son, ver Tabla 16: 1) Tipo de productos, 2) Tamaño de mercado, 3) Ubicación o localización, 4) Orientación de mercados, 5) Dominio de tecnologías, 6) Comunicación con el mercado y 7) Perfiles de los clientes.

Los demás problemas, como 1) El número de trabajadores que emplean, 2) Inversión en bienes de producción por persona ocupada, 3) Trabajo personal de

socios o directores, 4) El valor del capital invertido y 5) El consumo de energía, no están relacionado directamente con las capacidades dinámicas de marketing, sino con las capacidades empresariales, en general (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020):

Tabla 16

Problemas en la Mipyme y su Relación con el Outside-in Marketing

Problemas en las Mipymes	Factores del <i>Marketing</i> Estratégico <i>outside-in</i>	Dimensiones prácticas en la estrategia de <i>marketing outside-in</i>
(Saavedra, Moreno y Hernández, 2008; Larios-Gómez, 2016a, Dimi y Stumpo, 2020; López et al., 2019, CEPAL, 2019)	(Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020).	
El número de trabajadores que emplean*	Capacidad dinámica empresarial	
Tipo de productos	Segmentación y posicionamiento	El Mix de Marketing
Tamaño de mercado	El mercado	Capacidades basadas en el mercado
Inversión en bienes de producción por persona ocupada*	Capacidad dinámica empresarial	
El volumen de producción o de ventas	Los sistemas de información de marketing	El conocimiento de marketing
Valor de producción	El precio y el valor del producto	La relación costo-precio
Trabajo personal de socios o directores*	Capacidad dinámica empresarial	

Separación de funciones básicas de producción, personal, financieras y ventas dentro de la empresa	La planificación estratégica de marketing	La capacidad y la autopercepción empresarial
Ubicación o localización	Los canales de comercialización y distribución	Estrategias y tecnologías para la comercialización
Nivel de tecnología de producción*	Capacidad dinámica empresarial	
Orientación de mercados	El comportamiento del consumidor y Las decisiones de la marca	Las nuevas oportunidades del mercado y La innovación abierta
El valor del capital invertido*	Capacidad dinámica empresarial	
El consumo de energía*	Capacidad dinámica empresarial	
Dominio de tecnologías	Los canales de comercialización y distribución	Estrategias y tecnologías para la comercialización
Comunicación con el mercado	Comunicaciones de marketing	La comunicación comercial
Perfiles de los clientes	Segmentación y posicionamiento	El Mix de Marketing

* Capacidades dinámicas empresariales

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

3.3.1 Impacto del COVID-19 en las Mipymes

La crisis provocada por el COVID-19, golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades acumuladas por décadas, no solo en México, en los países de América Latina y el Caribe y del mundo entero. Está golpeando una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo

de décadas, además de la crisis económica tiene su origen tanto en la oferta como en la demanda (INEGI, 2021; CEPAL, 2021).

Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos). Y la interrupción de muchas actividades productivas ha generado problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando (CEPAL, 2021; Larios-Gómez et al., 2021).

Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída del consumo y un cambio en los patrones de consumo. Esto se ha dado en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos, viviendas, prendas y calzado, por ejemplo), al mismo tiempo que el impacto ha sido menor o incluso positivo para las ventas de otros tipos de bienes y servicios (productos de limpieza y desinfectantes, alimentos duraderos, televisión vía Internet y telecomunicaciones). (Larios-Gómez et al., 2021). Y donde el consumo se ve afectado en

...el tiempo, espacio y lugar en el proceso de consumo es más visible en el comportamiento de compra con el distanciamiento social, la sana distancia y la restricción comercial provocada por la contingencia sanitaria. Además de ser una crisis sanitaria -y humanitaria-, la pandemia presenta graves consecuencias económicas en todo el

mundo como desempleo, sistemas de salud colapsados, educación sobrepasada por tecnología, suministros interrumpidos, turismo internacional y doméstico suspendido, convivencia social coartada y una demanda decreciente en el consumo... (Larios-Gómez, 2021, p. 105).

La combinación de los efectos sobre la oferta y la demanda ha tenido intensidades distintas en los diferentes sectores, como se puede observar en la Figura 5. provocando en México, que la actividad de la industria manufacturera se redujera un 10,9% en los primeros cuatro meses del año y los sectores más afectados han sido los de cuero y calzado (-29,5%) y equipo de transporte (-26,9%), mientras que la industria de alimentos registró un aumento del 2.5% (INEGI, 2020). Asimismo, la CEPAL (2021), describe que los sectores más afectados (nivel fuerte) fueron el turístico, el cultural, el comercial y el automotriz, entre los más importantes.

En el nivel significativo, los sectores de la minería, la electricidad, los servicios financieros y empresariales también fueron afectados. Y en nivel moderado, los sectores relacionados con la agricultura, los alimentos, los insumos médicos y medicamentos, así como las telecomunicaciones fueron los menos afectados (CEPAL, 2021). Es decir, la economía de la vida,

...las empresas que pertenecen al sector de la economía de la vida florecerán durante los próximos años. Les irá muy bien a empresas de alimentos (*retailing* y agricultura), salud (bienestar e higiene), la biotecnología, educación, telecomunicaciones, tecnología (realidad virtual y aumentada) y sobre todo los mercados digitales... (Larios-Gómez, 2021, p. 21).

Según la Encuesta sobre el Impacto Generado por COVID-19 en las Empresas (ECOVID-IE), en su segunda edición, estima que 86.6% de 1,873,564 empresas en el país tuvieron alguna afectación a causa de la pandemia; casi 7 puntos porcentuales menos con respecto a la primera edición en la que 93.2% de las empresas reportó haber tenido alguna afectación (INEGI, 2020) y la misma encuesta estima que para el mes de mayo de 2021, de 1,873,564 empresas en el país, 85.5% (INEGI, 2021). Lo que indica una recuperación del sector económico en México.

La disminución de los ingresos fue el principal tipo de afectación reportado por 73.8%, reportado en la 3ª edición (INEGI, 2021), siendo que en la 2ª la disminución de los ingresos fue el principal tipo de afectación que reportaron 79.2% de las empresas. En la primera edición, 85.1% de las empresas reportaron este tipo de afectación (INEGI, 2020). Y de los 4.9 millones de establecimientos del sector privado y paraestatal registrados en los Censos Económicos 2019, 99.8% pertenecen al conjunto de establecimientos micro, pequeños y medianos (INEGI, 2020b).

El Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos sobrevivieron 3.9 millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país (INEGI, 2021).

Respecto al aspecto comercial, la disminución de los ingresos es el principal tipo de afectación reportado por 73.8% de las empresas (INEGI, 2021). En la segunda edición 79.2% de empresas señaló este tipo de afectación y en la primera,

85.1 por ciento (INEGI, 2020b). Que se relaciona directamente con la demanda, teniendo que la ECOVID-IE tercera edición arroja que 50.2% de las empresas resultó afectado por la baja en la demanda mientras que para la segunda edición la afectación fue de 51.2% y de 67.7% para la primera edición (INEGI, 2020b; INEGI, 2021).

A pesar, de que expertos en el tema, han descrito que las condiciones del COVID-19 en la economía y el distanciamiento social/comercial que provocó, recaería en una demanda acumulada de bienes y servicios. Es decir, una demanda acumulada debido a un cambio en la demanda de productos no esenciales en el futuro. La demanda acumulada o reprimida, por el cierre de los mercados de bienes y sobre todo de servicios de ocio, se reflejará en una compra diferida que los consumidores realizarán en el primer momento de libertad social ante la pandemia (Larios-Gómez et al., 2021; Sheth, 2020).

The limitations of attending concerts, sports, bars, and restaurants and purchasing luxury products such as cars, jewelry, electronic devices, and even real estate. In addition to going for a walk through the streets, parks, or on the beach. Consumers, at the first opportunity in freedom of purchase, to purchase goods and services wildly, which they did not need but which satisfy the need to buy by buying after the sanitary closure just as it happened in Italy, France, Spain, and Germany, crowded beaches and shops like Zara. [Las limitaciones de asistir a conciertos, deportes, bares y restaurantes y de comprar productos de lujo como coches, joyas, aparatos electrónicos e incluso inmuebles. Además de pasear por las calles, los parques o la playa. Los

consumidores, a la primera oportunidad en libertad de compra, para adquirir bienes y servicios de forma salvaje, que no necesitaban pero que satisfacen la necesidad de comprar comprando tras el cierre sanitario tal y como ocurrió en Italia, Francia, España y Alemania, playas abarrotadas y tiendas como Zara.] (Larios-Gómez et al., 2021, p. 6).

Figura 5

Sectores más Afectados por el COVID-19

Fuertes	Significativos	Moderados
Servicios de turismo	Minería	Agricultura, ganadería y pesca
Industria cultural tradicional	Electricidad, gas y agua	Producción de alimentos para el mercado interno
Comercio	Construcción y materiales para la construcción	Insumos y equipamiento médico
Reparación de bienes	Servicios empresariales	Medicamentos
Hoteles y restaurantes	Actividades financieras	Telecomunicaciones
Transporte	Bebidas	Envases
Moda	Muebles y madera	
Automóviles	Industria química	
	Electrónica - Maquinaria y equipo	

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021).

La escasez de los insumos y/o productos se posiciona en tercer lugar de importancia en las tres ediciones, con 29.2% para la tercera (INEGI, 2021), 22.8% para la segunda y 31.6% para la primera edición (INEGI, 2020b). La encuesta,

según el INEGI (2021) estima que 16.6% de las empresas aplicó cierres temporales o paros técnicos, proporción menor que la registrada en la segunda (23.1%) y la primera edición (59.6%).

Las medidas adoptadas, fueron importantes pero insuficientes, aunque los gobiernos ha sido reducir la destrucción de capacidades provocada en la fase crítica de la pandemia. Esta destrucción de capacidades (despidos y cierres de empresas) dificulta la recuperación de la actividad de las economías una vez pasada la emergencia. El cierre de empresas destruye el saber empresarial y el capital físico localizado, así como cadenas productivas completas y circuitos de flujo de pagos. La imposibilidad de los agentes económicos de adaptarse a los cambios bruscos del entorno tiene efectos localizados y sistémicos, y se inician procesos de histéresis en que dichos agentes mantienen su comportamiento en el tiempo más allá de la crisis, prolongando así sus efectos.

A partir de marzo de 2020, para sostener la estructura productiva y evitar la destrucción de capacidades en las empresas, los gobiernos anunciaron un conjunto amplio de medidas. La CEPAL ha identificado 351 medidas, agrupadas en seis categorías según sus objetivos: Liquidez, Crédito, Ayuda directa, Protección del empleo, Apoyo a la producción y Exportaciones. Donde Proveer liquidez y mejorar el acceso al crédito fueron las políticas más frecuentes. A continuación, se muestran las medidas anunciadas de ayuda directa y las que buscan impedir despidos en las empresas formales (CEPAL, 2021), ver Tabla 17.

Tabla 17*Medidas para el rescate empresarial ante el COVID-19*

Medidas	Descripción
Liquidez	Mantener el flujo de pagos en el corto plazo mediante la postergación de pagos y renegociaciones
Crédito	Aumentar la disponibilidad de recursos para créditos, fondos para garantías y flexibilización de las condiciones de acceso a ellos
Ayuda directa	Realizar transferencias de fondos (subsídios) o cancelar obligaciones (se incluyen medidas para trabajadores independientes formales)
Protección del empleo	Evitar despidos mediante subsidios a salarios y aportes patronales, suspensión de salarios y reducción de jornadas y flexibilización laboral (se excluyen medidas para el fomento y la regulación del teletrabajo)
Apoyo a la producción	Fomentar la producción interna de bienes y servicios esenciales en la emergencia (se incluyen medidas de compras públicas)
Exportaciones	Fomentar la actividad exportadora

Fuente: CEPAL, 2021.

Si bien, la importancia relativa en cuanto al número de microempresas es evidente, sus características internas reflejan la falta de consolidación, la baja productividad y su debilidad para resistir condiciones económicas adversas (como el COVID-19), debido principalmente a que suelen originarse para cubrir una necesidad de autoempleo y no a una gestión empresarial eficiente y con visión de largo plazo. Esto se manifiesta en los bajos niveles de capital humano que emplean, en la dificultad para acceder a recursos financieros, en la realización de actividades con bajos requerimientos técnicos, entre otros. Y en este sentido, las capacidades dinámicas, empresariales como comerciales (mercadológicas) pueden verse afectadas para la competitividad de la empresa.

Como se puede observar, las acciones de rescate y sostener la estructura productiva y evitar la destrucción de capacidades dinámicas en las empresas. Por parte de los gobiernos, de las 351 medidas, no se menciona una acción relacionada directamente con el marketing, la comercialización y la tecnología en las empresas. De las seis categorías (Liquidez, Crédito, Ayuda directa, Protección del empleo, Apoyo a la producción y Exportaciones), no se visualiza una dedicada a la comercialización presencial o virtual. Razón por la cual se estudia a las empresas, y en especial a las Mipymes, debido a la poca literatura e investigaciones desde la perspectiva del marketing y en el enfoque del *outside-in*.

Por otra parte, la relevancia de las microempresas no se ve reflejada en términos de producción y comercialización; estas empresas tienen un aporte limitado a las cifras de esas variables (Dini y Stumpo, 2018). Esto es evidencia de las características señaladas en líneas anteriores: baja productividad, bajo nivel de sofisticación, escasa o nula promoción de la innovación, limitado acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y de bajos niveles de capacitación en el manejo de información y de gestión del conocimiento en marketing, pues la creación de estas empresas ha respondido más a una necesidad de autoempleo que a una verdadera vocación empresarial para su competitividad.

Aunque en distinto grado, las Mipymes tanto en países latinoamericanos como en México, enfrentan problemáticas similares y de manera particular, los principales retos son la gestión administrativa, la comercialización, la eficiencia en la producción, el conocimiento del mercado, el acceso al financiamiento y la adopción de TIC. Un componente muy importante en lo que respecta a la gestión de la competitividad y del conocimiento en marketing. Por una parte, muestran baja

capacidad de producir y generar nuevos conocimientos, así como acceder a la información ya disponible. Por otra parte, carecen de la infraestructura, el personal, el equipo y habilidades que les permitan manipular, analizar y explotar la información generada o recabada de fuentes externas para mejorar sus procesos hacia el interior de la empresa.

3.4 MARKETING EN LAS EMPRESAS

La intensidad de la competencia en el mercado mundial ha creado un entorno empresarial dinámico y cambiante que ha afectado a todas las empresas, incluidas las Mipymes. Por lo tanto, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de explorar, explotar y desplegar estrategias de administración, de producción, en marketing, de calidad, en recursos humanos, financieras e innovadoras para seguir siendo competitivos en el cambiante entorno empresarial (Carvalho y Costa, 2014; Cadena, 2020; Manrique y Gonzaga, 2020). Tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, las Mipymes constituyen un importante fragmento del sistema económico local (Ismail, 2015; Saavedra-García, Demuner-Flores y Choy-Zevallos, 2020).

Tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, las contribuciones de las Mipymes, como se ha explicado en secciones anteriores, se han enfrentado a múltiples retos, como la falta de acceso a tecnología mejorada y asequible (Quaye, 2014; Larios-Gómez, 2016b; Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila y Mejía-Trejo, 2017; Trejo, 2018) y a financiación (Abor y Quartey,

2010; Fraser et al., 2015; Estrada et al., 2019; Domínguez, 2021). Quaye y Mensah (2017) identificaron estos retos como procedentes del entorno interno (*inside-out*) o externo (*outside-in*). Estos retos, junto con las características socioculturales, legales y políticas de la economía nacional e internacional, presentan oportunidades para que las Mipymes desarrollen estrategias innovadoras para sobrevivir, crecer y expandirse (Quacha et al., 2020; Durie y Andualem, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Como resultado del desafiante entorno empresarial, los propietarios-gerentes de las Mipymes crean oportunidades cuando se ven obligados a pensar hacia afuera de la empresa, para desarrollar estrategias de marketing nuevas y/o diferentes para satisfacer las estrategias cambiantes de los competidores viciosos, los consumidores y las demandas regulatorias (Hernández, Olguín y Hernández, 2019; Valenzo, Béjar y Martínez, 2020). Las estrategias y prácticas de marketing se han descrito generalmente como innovaciones de marketing (Stošić, 2007; Hernández, Olguín y Hernández, 2019; Valenzo, Béjar y Martínez, 2020) porque son poco convencionales, aleatorias, reactivas (Hillsetal, 2008; Quacha et al., 2020; Durie y Andualem, 2018; Rust, 2020), oportunistas, creativas e inusuales para las necesidades del mercado.

En el plano operativo, el concepto de innovación en marketing se ha definido de forma variada como la aplicación de nuevos métodos de marketing que implican cambios significativos en el diseño y el envase de los productos, la colocación de los mismos, la promoción y la fijación de precios, el conocimiento del cliente y la competencia, así como la implementación de acciones tecnológicas para la comercialización, la comunicación y la diferenciación (Onwumere y Ozioma-

Eleodinmuo, 2015; Talegeta, 2014; Larios-Gómez, 2020). Los cambios constantes en el entorno son un fuerte reto que hace necesaria la toma de decisiones y en este año de 2020 sin duda alguna la situación de la pandemia COVID-19 afectó a todos los sectores en un evento histórico que pone en riesgo el funcionamiento de un gran número de empresas en el mundo, de manera importante el marketing estratégico brinda la dirección para enfrentar los cambios y ayuda a conocer las estrategias enfocadas desde el Marketing *Mix*. Donde las Mipymes modifiquen y/o adapten su producto o servicio para cubrir las necesidades del consumidor, e incrementaron la promoción a través de redes sociales, así mismo implementaron nuevos sistemas de distribución y medios de pago para alcanzar a su mercado meta (Zetina, Juárez y Alvarado, 2020; Labrador, Suarez y Suarez, 2020; Vega, Mejía y Durán, 2021).

La innovación se considera una capacidad esencial de las Mipymes para competir a nivel nacional e internacional y también para mejorar sus resultados en la dinámica empresarial (Ren et al., 2015; Labrador, Suarez y Suarez, 2020; Vega, Mejía y Durán, 2021). Estas vertientes básicas de la innovación en marketing: nuevos envases y diseños mejorados, estrategias de promoción, fijación de precios y redes de distribución crean una ventaja competitiva (Chuwiruch et al., 2015; Trejo, 2018; Martínez-Moreno y Mondragón-Hernández, 2020). A través de la diferenciación del producto, la visibilidad y la fácil identificación. En esencia, todas estas vertientes de las innovaciones de marketing proporcionan apoyo a las Mipymes para superar los retos básicos y, por tanto, mejorar su ventaja en el mercado competitivo (Onwumere y Ozioma-Eleodinmuo, 2015; Hemsley, 2019).

El concepto de innovación desde uno de los primeros pioneros de la innovación, como lo fue Schumpeter (1934), quien definió la innovación como una

nueva forma de hacer las cosas, o una combinación única de factores de producción. Lo que sugiere una visión más amplia de la innovación, como la innovación de productos, la innovación de procesos, la innovación de gestión, la innovación organizativa y la innovación de marketing. Estudios que se han realizado, han demostrado que las Mipymes realizan innovaciones de procesos de productos, que son propensas a emprender también innovaciones de marketing (Medrano y Olarte-Pascual, 2016; Soltani et al., 2015; Ren et al., 2015; Labrador, Suarez y Suarez, 2020; Vega, Mejía y Durán, 2021).

Es así que, Schaltegger y Wagner (2011, citado en Klewitz y Hansen, 2014) señalan que las pequeñas empresas están bien posicionadas para innovar más radicalmente y competir favorablemente que las grandes empresas, especialmente en un nicho de mercado. La innovación no procede únicamente de las grandes empresas, sino de las Mipymes dinámicas (Schilirò, 2015). Y desde el enfoque de marketing, pueden realizar innovación de marketing, con un nuevo enfoque de ventas, un nuevo mercado y nuevos estilos de marca, siendo estos elementos parte de los Factores del *Marketing Estratégico outside-in* (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018). Entonces, la innovación en marketing ha adoptado un nuevo paradigma porque la tendencia empresarial global ha desplazado el flujo de ideas innovadoras en parte del productor al consumidor.

3.5 *OUTSIDE-IN* MARKETING EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

A lo largo del capítulo 2 Marco Teórico, se ha explicado que el *marketing outside-in*, desde su origen de la Teoría de la Estrategia de Marketing en la perspectiva de Capacidades Dinámicas (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020). Es un nuevo modelo de aplicación del marketing en la empresa, cuyo propósito es retomar la información y las premisas externas (información, tendencias, experiencias, comportamientos) para canalizarlas hacia adentro y adaptar acciones que permitan resolver los problemas en los canales de comercialización, marca, segmentación, precio-valor y conocimiento del consumidor-cliente.

Desde la conceptualización del *marketing outside-in*, se identifican ejemplos empresariales relevantes para ilustrar cómo las organizaciones lo han aplicado. Estos ejemplos, principalmente los encontramos en las grandes empresas, quienes, por su tamaño, impacto y poder económico (contrario a las Mipymes, como se ha explicado en la sección de problemas), pueden realizar estrategias más agresivas de marketing. Es por ello, que la descripción del *outside-in marketing* en la práctica empresarial se citarán ejemplos que han realizado las grandes empresas. No obstante, desde el objetivo de la presente investigación, se identificarán los factores del marketing estratégico en su enfoque de *outside-in*, a través de las acciones de marketing que implementaron empíricamente las Mipymes durante la pandemia provocada por el COVID-19 en país. Pretendiendo aportar nueva teoría y ofreciendo información práctica a los empresarios para detonar la competitividad de la empresa.

Con base en los factores de los Factores del Marketing Estratégico *outside-in*, que se identificaron en la revisión de la literatura. Utilizando esta conceptualización, se han identificado ejemplos empresariales relevantes para ilustrar cómo las organizaciones lo han aplicado (Tabla 18). La presentación de estos casos y los conocimientos de gestión reflejan las dimensiones contenidas 1) Los sistemas de información de marketing, 2) Segmentación y posicionamiento, 3) El mercado, 4) Comunicaciones de marketing, 5) Los canales de comercialización y distribución, 6) El comportamiento del consumidor y Las decisiones de la marca, 7) El precio y el valor del producto y 8) La planificación estratégica de marketing. Lo que permitirá aportar. Se tiene como ejemplo a (ver Tabla 18):

- *Sistemas de información de marketing*. Para los Factores del Marketing Estratégico *outside-in*, a Amazon.com desde la perspectiva de los sistemas de información de marketing (para el conocimiento de marketing) fue capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a servicios web en la nube y con la Tienda Kindle (Lyons 2010; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- *Segmentación y posicionamiento*. Por otra parte, el proveedor de servicios de telecomunicaciones británico O2, quien aprovechó los datos para segmentar y perfilar a los clientes, quienes definieron su propia estrategia orientado al cliente con sus propias palabras (Hosea, 2018; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

- *El mercado.* Oral B, L'Oréal y Virgin Money, son pioneras de una nueva ola de inteligencia artificial que debe estar centrada en el ser humano y hacia el exterior. Quienes desarrollaron la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos combinando la tecnología para los nuevos mercados (presenciales, virtuales e híbridos) (Austin, 2019; Hammett, 2019; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- *Comunicaciones de marketing.* SAP se comprometió activamente con sus clientes en su plataforma online *Idea Place*, que permiten a los clientes proponer características y funcionalidades de los productos y votar sobre ellos, desde un enfoque de vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa, para la comunicación comercial (Kiron, 2012; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- *Canales de comercialización y distribución.* Nike, aprovechando las tendencias tecnológicas de marketing, colocó sensores en los cuerpos de los atletas profesionales para controlar su rendimiento (con los productos de Nike) y comprender las necesidades de estos clientes (Petro, 2016; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- *Comportamiento del consumidor y Las decisiones de la marca.* Las máquinas son fabricadas por la empresa estadounidense Keurig Dr. Pepper. Las empresas necesitan desarrollar perfiles de audiencia

basados no sólo en atributos demográficos y comportamientos esperados, sino también cuándo y cómo se puede llegar a los clientes, con el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos (Downey and Beaudin, 2018; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

- *Precio y el valor del producto* (Quacha et al.,2020).
- *Planificación estratégica de marketing* (Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

3.5.1 Sistemas de información de marketing

Amazon es una de las mayores empresas de Internet del mundo y uno de sus principales atractivos reside en el servicio de atención al cliente que ofrece el sitio web, que incluye una serie de políticas favorables y personalizadas, a través de una cómoda interfaz de usuario. El éxito de la empresa, sobre todo la experiencia positiva asociada a su uso, proviene de la gran cantidad de datos sobre sus clientes, que recopila y analiza. Generando un Sistema de Información MIS (por sus siglas en inglés: *Marketing Information Systems*) y su influencia en las estrategias de marketing de la empresa.

Amazon.com (fundada por Jeff Bezos), quien es un claro líder del enfoque del modelo *outside-in* (Lyons 2010). Ya que la empresa fue capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a servicios web en la nube y con la Tienda

Kindle² (el lector electrónico más vendido en Amazon.com), implementó la estrategia de "trabajar hacia atrás" (p.20). que en lugar de preguntarse en qué eran buenos como tienda online, se preguntaron qué más podían hacer sus clientes y qué necesitaban, para luego dárselo y anticiparse a los cambios (Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020). A través de la implementación de un Sistema de información de Marketing (SIM), para recuperar todas las opiniones, movimientos, transacciones, necesidades y deseos de los clientes.

Cuando una persona utiliza el sitio web de Amazon se recopila una cantidad importante de información, especialmente cuando realiza una compra. Según Bhat, Bose y N (2018), la empresa recopila datos como la dirección de envío de los pedidos, los datos de seguimiento y la información personal utilizada en el proceso de pago, al tiempo que solicita que el usuario responda a algunas preguntas. También introduce con frecuencia enfoques innovadores, como las tiendas automatizadas recientemente inauguradas, que rastrean a los clientes y pueden añadir o eliminar listados de su lista electrónica a medida que el visitante coloca un artículo en el carrito de la compra o en la estantería (Wills, 2018). Debido a la enorme base de usuarios de la empresa, ésta puede obtener importantes cantidades de conocimientos de esta manera. Conocimientos de marketing y del negocio mismo desde el mercado, la parte externa de la empresa (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).

² Kindle es la marca de una gama de lectores electrónicos y tabletas (llamada Kindle Fire) producida por Amazon. Por lo general, los libros comprados como Kindle Edition se descargarán directamente a un dispositivo Kindle conectado a su cuenta de Amazon. ... Por lo tanto, Kindle también es el nombre de una aplicación.

Además de recopilar información sobre cada cliente, Amazon intenta conocer los patrones generales de varias categorías de personas. Chaffey (2018) describe el uso que hace la empresa de los experimentos para recopilar información detallada y probar las innovaciones. En ocasiones, Amazon muestra diferentes variantes de una medida innovadora a usuarios aleatorios y evalúa su respuesta a la hora de decidir cuál de las soluciones competidoras va a implementar. Generando una ventaja competitiva ante el mercado, por solo conocer a sus clientes desde las interacciones en la plataforma, una acción de afuera hacia adentro, lo que conlleva la implementación de estrategias de marketing en segmentación, precio, valor de marca, comportamiento del consumidor y todas ellas vertidas en el *mix marketing* de la empresa.

3.5.2 Segmentación y posicionamiento

La organización de marketing del futuro, es construir un modelo de negocio centrado en el cliente y las marcas tendrán que cambiar sus estructuras internas si quieren hacer realidad los modelos de negocio centrados al cliente, como parte de sus acciones de afuera hacia adentro de la organización. Otro ejemplo empresarial, desde el enfoque para obtener información valiosa sobre las necesidades y los retos de los clientes, las empresas de *marketing outside-in* van más allá de la típica investigación de mercado y hacen preguntas abiertas y reflexivas a los clientes: aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

Por ejemplo, el proveedor de servicios de telecomunicaciones británico O2³ pidió a los clientes que definieran orientado al cliente con sus propias palabras (Hosea, 2018), y luego de la experiencia del cliente y con esa información, los clientes definieron los principios de experiencia del cliente. Estas empresas también siguen de cerca monitorean el comportamiento de los consumidores y escuchan sus opiniones y quejas, para identificar nuevas oportunidades. Todo ello, desde la segmentación del mercado ya que, escuchando al cliente, se crean mercados más pequeños y personalizados para la satisfacción y el posicionamiento de la marca, del producto y de la empresa (Kotler et al., 2020; Fischer, 2020; Larios-Gómez, 2019).

La experiencia del cliente de O2, afirma que las empresas deben empezar por escuchar atentamente a sus clientes para entender qué significa para ellos la orientación al cliente. Y solo es posible, después de un estudio de mercado, agrupándolo por segmentos o perfiles. O2 llevó a cabo un amplio estudio en el que pedía a sus clientes su propia definición de "orientación al cliente". La empresa de telecomunicaciones tomó las necesidades clave de los clientes identificados en esta investigación y las tradujo en sus "principios de experiencia del cliente", que utiliza para tener a los clientes en mente en todo lo que hace (Fazackerley, 2018).

Estos principios determinan las decisiones que toma O2, la forma en que segmentan, habla con sus clientes y cómo diseña sus procesos, propuestas y

³ O2 UK (constituida legalmente como Telefonica UK Ltd) es un proveedor de servicios de telecomunicaciones en el Reino Unido, propiedad de Virgin Media O2, una empresa conjunta a partes iguales entre Liberty Global y Telefónica, y tiene su sede en Slough.¹ Con 25 millones de suscriptores (a diciembre de 2017), O2 es el segundo mayor operador de redes móviles en el Reino Unido después de EE, con Vodafone en tercer lugar.

productos. Otras formas en que la marca pone en práctica el pensamiento centrado en el cliente dentro de la empresa incluyen la representación a un cliente de O2 y sus necesidades al grupo o segmento que representa.

3.5.3 Mercado

A medida que las tendencias del mercado desempeñan un papel cada vez más importante en el marketing, se examinan comercialmente, tanto a los clientes como a las marcas. Oral B, L'Oréal y Virgin Money, iniciaron con una reciete tendencia de mercado, la inteligencia artificial. Cada vez los consumidores utilizan la tecnología, incluyendo la frecuencia con la que esta persona recibe comunicaciones y cómo se produce la segmentación (Hammett, 2019). De este modo, tal parece ser, que los algoritmos se encargan de tomar decisiones de marketing a través del conocimiento del mercado y los consumidores. Con la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos. Y es donde entran en juego las participaciones de los stakehokders (competencia, tendencias del mercado) y los nuevos mercados (presenciales, virtuales e híbridos), intensificando las capacidades dinámicas del mismo mercado (Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015).

Ejemplo de ellos es el cepillo de dientes inteligente de Oral B integra conocimientos sobre de los comportamientos de cepillado humanos para identificar los estilos de cepillado individuales. Por otra parte, la herramienta de diagnóstico de

manchas de L'Oréal se desarrolló con dermatólogos y se ha modelado sobre más de 6000 fotos de pacientes de dermatología de todas las etnias, géneros y condiciones de la piel, clasificadas por expertos en acné. - *Virgin Money* utiliza la inteligencia artificial para conocer mejor a sus clientes y permitir estrategias más eficaces y específicas, basadas en los perfiles de clientes. Es decir, a través del conocimiento del mercado.

3.5.4 Comunicaciones de marketing

En otro ejemplo, SAPS SE, quien es una empresa multinacional alemana dedicada al diseño de productos informáticos de gestión empresarial, tanto para empresas como para organizaciones y organismos públicos. En términos de ventas, SAP es la mayor compañía de software de Europa y la tercera más grande del mundo. La empresa se compromete activamente con sus clientes en su plataforma online *Idea Place*, que incorpora funciones avanzadas que permiten a los clientes proponer características y funcionalidades de los productos y votar sobre los méritos relativos de cada uno de ellos, desde cada idea generada por el usuario, para vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa (Kiron, 2012; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

Los socios comerciales se han unido a esta comunidad para compartir sus ideas y comentarios. Y se ha logrado a través de estos medios sociales, que han resultado una plataforma de comunicación muy eficaz para recopilar de mercado de los clientes y socios, las tendencias, los comentarios sobre las ofertas y el rendimiento del marketing, e ideas para nuevas funciones (Munnelly, Liddell y

Marrison, 2017). Logrando vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa, a través de la comunicación comercial (Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021).

SAP, con la estrategia el uso de los medios sociales para construir, vender y apoyar, hace uso de la Comunicación de marketing (o de la comunicación integrada en el marketing) lleva casi diez años gestionando su red de comunidades online y también está utilizando los medios sociales para obtener información sobre el mercado desde afuera y como mecanismo para informar inmediatamente al mundo sobre sus nuevos productos.

Incluyen todo lo que tiene lugar en la red de comunidades de SAP, una comunidad online alojada de casi tres millones de miembros, entre los que se encuentran clientes, socios, empleados, personas influyentes y competidores. También incluyen la participación de SAP en plataformas de medios sociales de terceros, como *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn*, *YouTube*, *Google Plus* y *SlideShare*. Además, es responsable de los eventos presenciales para los miembros de la comunidad y el amplio ecosistema de SAP, incluido el *SAP TechEd*, que acoge a 35,000 asistentes en cuatro lugares del mundo desde el 2012. Y hace poco, asumió la responsabilidad adicional del sitio web oficial de la empresa, *SAP.com*, y sus 72 sitios web localizados por países en 40 idiomas. Es decir, una comunicación integrada de marketing (SAP, 2021).

Idea Place, es una comunidad muy sólida, con mucha actividad. Además de estar en *LinkedIn*, *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*, se convirtió escalable. Al permitir sugerencias para una característica o una capacidad del producto por parte de la Comunidad SAP. Permitió ser una respuesta directa de los clientes a los

desarrolladores de productos. Por lo que las comunicaciones con esta base de clientes y socios pueden ser mucho más eficientes. Pueden ser inmediatas y llegar a todo el mundo en cuestión de segundos, lo que empezó con el envío de correos electrónicos, se convirtió en el envío a través de redes sociales y en especial a través del Twitter, lo que significa pasar del marketing de empuje al de atracción. La idea es pasar de una organización de marketing que hace las cosas negativas por las que el marketing y la publicidad son famosos, como empujar la información a la gente (Kiron, 2012; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

3.5.5 Canales de comercialización y distribución

Otro método para acumular conocimientos de los clientes, a través de los canales de comercialización y distribución de todas sus tiendas en Estados Unidos, se tiene en *Nike*, quien colocó sensores en los cuerpos de los atletas profesionales para controlar su rendimiento (con los productos de *Nike*) y comprender las necesidades de estos clientes (Petro, 2016; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020). En el sitio web de Nike, los clientes pueden compartir sus historiales de carrera y obtener consejos e información sobre próximos eventos, lo que también proporciona a la empresa información sobre cómo estos clientes se comprometen con sus productos en los canales de comercialización, a lo que llamó *Just Does It - Keeping An Eye On The Customer* (por su significado en español: Te tengo en la mira).

La empresa Nike con su campaña *Just Does It - Keeping An Eye On The Customer* (por su significado en español: Manteniendo un ojo en el cliente), es un ejemplo de las acciones estratégicas de marketing desde el enfoque *outside-in*, para aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing (Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019). El valor del cliente es la diferencia entre lo que un cliente obtiene de un producto y lo que tiene que dar para conseguirlo en los diferentes puntos de venta de la empresa presenciales o virtuales. El sitio web de Nike, se trata de un lugar (virtual) en el que los corredores pueden cargar datos sobre sus carreras recientes y ver el historial de las mismas en mapas. Pueden compartirlos con sus amigos, obtener consejos y publicar información sobre próximos eventos.

Nike ha dado a sus clientes una razón para querer volver a su sitio web cada día y comprometerse: comprometerse con Nike, comprometerse con sus amigos. Todos obtienen un valor añadido: los clientes obtienen algo que les ayuda con su régimen de fitness y les ayuda a interactuar con sus amigos, mientras que Nike obtiene información valiosa sobre cómo los clientes utilizan sus productos. Al crear una conversación bidireccional con los consumidores, Nike obtiene información práctica sobre sus necesidades y, como demuestran los resultados, no se limita a escuchar, sino que reacciona desde un canal de comercialización virtual.

Una de las ventajas del negocio directo o presencial al consumidor es que pueden probar el producto y la empresa obtiene un feedback más directo e inmediato con los clientes, de nuestros clientes. Un ejemplo son las cintas de correr que tienen en las tiendas Nike. Los empleados de las tiendas realizan análisis mientras la gente se prueba los zapatos deportivos y mientras el vendedor es capaz

de hacer recomendaciones específicas de calzado para el cliente en función de los datos recogidos, como la pronación, la rotación y la forma en que el pie del corredor golpea el suelo. Pero solo en las tiendas o canales físicos o presenciales, por lo que tuvo que solucionar esta situación y llevarla a los canales virtuales.

No todas las empresas tienen el tipo de acceso que Nike tiene con sus clientes. Sin embargo, cuando no se puede ir a donde está el cliente físicamente, se puede ir digitalmente. Las marcas deben combinar personas, procesos y, lo que es más importante, tecnología, para conseguir la escalabilidad que necesitan para llegar a los consumidores y conectar con ellos a nivel mundial. Tanto si se trata de un modelo de venta directa al consumidor como de venta al por mayor, la tecnología puede permitir conversaciones bidireccionales que generen datos procesables, independientemente de las fronteras y las diferencias culturales (Petro, 2016; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

3.5.6 *Comportamiento del consumidor*

La proliferación de canales de comercialización (consumo) y opciones digitales para los clientes aumenta la importancia de una variable que no se tiene en cuenta: la oportunidad del mensaje desde el comportamiento del consumidor (Beaudin y Gierak, 2018). El valor de establecer conexiones oportunas con los clientes y cómo la tecnología puede ayudar a que aumenten las probabilidades de captar la atención para la compra inmediata y construir el valor de la marca a largo plazo, el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos (Zhang y

Watson IV,2020; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Larios-Gómez, 2021).

Keurig, es una marca que se distingue por su sistema de elaboración de bebidas para uso doméstico y comercial. Las máquinas son fabricadas por la empresa estadounidense Keurig Dr Pepper. Las empresas necesitan desarrollar perfiles de audiencia basados no sólo en atributos demográficos con la simple segmentación. Sino también, a través de conocer los comportamientos no esperados, de cuándo y cómo se puede llegar a los clientes. Por lo que la tecnología puede ayudar a los vendedores a identificar patrones de comportamiento de los clientes que pueden aplicarse directamente a sus comunicaciones y a la elección de los medios de comunicación.

El tiempo se está agotando para el marketing personalizado, como medio de aumentar continuamente el retorno de la inversión de las campañas. El análisis de datos avanzados para identificar los comportamientos de los clientes y aumentar el retorno de la inversión de las estrategias de marketing, da puerta abierta a las nuevas oportunidades del mercado. Para fortalecer las relaciones con los clientes, basándose en el comportamiento y las señales de las personas, las empresas pueden generar más negocio con menos anuncios o más eficientes, o ampliar la audiencia para encontrar ganancias inesperadas (Downey y Beaudin, 2018).

Keurig enviaba diariamente correos electrónicos con promociones de compra ahora basadas en el precio, suponiendo que los consumidores que querían comprar abrirían el correo electrónico. Pero la empresa decidió analizar el comportamiento de consumo, a través del historial de compras de dos años, incluyendo la frecuencia de compra y la ruta digital seguida, para poder discernir patrones de compra claros.

A partir de ese análisis, Keurig identificó cuatro segmentos de clientes distintos para los que podía realizar pruebas de mensajes más oportunos y específicos. Los nuevos propietarios de máquinas de café, por ejemplo, reciben mensajes que les informan sobre la gama de sabores disponibles en lugar de mensajes promocionales. Debido a que esta cadencia de correo electrónico es más apropiada para el consumidor individual, las etiquetas de spam han disminuido, y Keurig cosecha datos sobre los efectos de la marca, la educación y las promociones para cada segmento (Beaudin, 2018).

3.5.7 Decisiones de la marca

La conciencia de marca puede ser difícil de medir. Así que, los elementos visuales, los mensajes y las acciones de la empresa representadas de manera tangible en el producto, comunican sistemáticamente los valores fundamentales de su marca. Por lo que, las empresas deben mostrar los valores centrales de marca bien definidos. De lo contrario, la gran mayoría de su público objetivo se olvidará de la marca, y por consecuencia del producto, de la empresa y se perderá la identidad. Que desde el *outside-in marketing*, es la base del proceso de decisión de compra, los componentes, diversificación y cartera del producto, la identidad comercial y la innovación y adopción en el producto (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017)

La identidad y los valores fundamentales de la marca son muy importantes. American Express es un buen ejemplo de empresa que lleva sus valores en la

identidad de marca. Al ofrecer sistemáticamente un servicio de atención al cliente ejemplar en todos los frentes, la empresa de tarjetas de crédito se mantiene fiel a su misión de marca: Proporcionar la mejor experiencia del mundo al cliente cada día (Winter, 2021).

American Express tiene clara la misión y los valores fundamentales de la empresa a través de su marca, porque se debe a la eficacia con la que aplicaron esos valores en las operaciones, la infraestructura y la cultura de la empresa, representada en el producto. Y parte de esta identidad de marca que se refleja desde afuera (mercado de consumidores, intermediarios y competidores) hacia adentro porque no se puede ofrecer un gran servicio a menos que los empleados estén comprometidos, motivados y se sientan personalmente responsables de dar vida a la marca (Joabar, 2020).

Los valores fundamentales de su marca no sólo dan a su empresa una identidad de marca única que la diferencia de sus competidores, sino que también forman la narrativa que impulsa la narración de la marca. Al comunicar los valores a través de los elementos visuales (logotipos, tipografía, motivo de color, etc.) y de los mensajes (tono de voz e identidad de marca), puede presentar la marca al mercado de una manera que resuene y forme conexiones profundas con los clientes desde una narrativa, desde el *brand storytelling* (por su significado en español: historias o narraciones de la marca). Por lo que, en American Express, para definir y establecer los valores de su marca desde el *outside-in marketing* (Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020), tuvo que 1) Tomar decisiones que se alineen con la misión de su marca, 2) Impulsar el compromiso de los empleados, 3) Hacer que su marca sea memorable, 4) Establecer una conexión más profunda con su público, 5)

Mantener la autenticidad de su marca, 6) Impulsar la coherencia de la marca y 7) Inspirar la lealtad a la marca.

3.5.8 Precio y el valor del producto

El consumidor pagará por lo que considera un buen producto, uno que de alguna manera mejore su vida, le de satisfacción, cumpla con las expectativas de sus deseos y cubra el estatus emocional que busca. Pero fijar un precio al producto tangible (bienes) es más fácil relativamente, que fijar el precio a un producto intangible (servicios, ideas o experiencias), pero también es un arma de doble filo que puede hacer que su cuota de mercado sea más alta o más baja, por no hablar de su imagen en su mercado objetivo (Larios-Gómez, 2021).

Apple es un ejemplo sobre precios basados en el valor, puesto que esta empresa tecnológica ha convertido en un arte el cobro de un precio superior al valor justo con una base de clientes es una de las más fieles en el mundo de la tecnología de consumo. Con la estrategia de marketing y la redefinición en la relación costo-precio obliga a los compradores a ampliar su ecosistema tecnológico hasta el punto de incluir la mayoría, si no todos, los productos de Apple en su *share wallet* (por su significado en español: cartera compartida), no obstante, de ser criticado por el precio elevado de sus productos (Fechter, 2020).

La estrategia del precio y el valor del producto empieza y termina en el cliente, porque el nombre de la marca es más valioso que el producto, en general. Al principio, sus precios reflejaban la simplicidad de sus productos y la facilidad de uso para el cliente. Esto fue un ejercicio para construir una cuota de mercado, y una

base de clientes leales, sin mencionar una gran cantidad de valor para el cliente a lo largo de los años, una plusvalía del producto (plusvalía del marketing), una acción *outside-in*, de afuera hacia adentro dada con la relación costo-precio (Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).

3.5.9 Planificación estratégica de marketing

Comúnmente, las empresas (tanto Mipymes como las grandes empresas) suelen centrarse de forma incorrecta en las evaluaciones a corto plazo (por ejemplo, los presupuestos anuales presupuestos anuales, cifras de ventas), lo que puede limitar su perspectiva más amplia, de la planeación estratégica de la empresa. Para hacer frente a los problemas de largo plazo como lo es el posicionamiento y el cumplimiento de metas, con la fijación de objetivos, misión, visión y filosofía desde el aspecto de marketing. Ya que, comúnmente solo se hacen declaraciones estratégicas desde el aspecto administrativo o empresarial en un enfoque general. Es decir, la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa (Quacha et al., 2020; Durie y Anduaem, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

Adidas, es un ejemplo de la planeación del posicionamiento en el mercado desde la planeación de marketing y la capacidad y la autopercepción empresarial. Que no trata de evitar el uso de métricas a corto plazo, como las ventas y la interacción con el consumidor, motivada por su deseo declarado de convertir a sus

mejores clientes en defensores y campeones de la marca (Hemsley, 2019), lo que constituye una representación destacada de una perspectiva *outside-in* en las empresas de marketing, que hacen hincapié en la innovación, la experimentación y la lealtad en las mentes de los clientes.

Por lo que, desde una perspectiva corporativa, sus indicadores clave de rendimiento (KPI) y métricas van desde a corto plazo y largo plazo, para la planificación estratégica de marketing (Schrage y Kiron, 2019). Su estrategia se basa en el compromiso de la audiencia y las métricas cuantificables a través de las impresiones o los comentarios de los clientes y la fuerza de las relaciones de todos los factores del marketing estratégico (los que se contemplan aquí), que son tan importantes KPI para el *marketing outside-in* (Hemsley, 2019). Desarrollando con más ahínco, algunas métricas tradicionales, como el valor de la marca y la pérdida de clientes, pueden seguir siendo importantes, pero las empresas también adoptan KPI centrados en el exterior hacia el interior, relativos a lo bien que segmentan y comprometen a los clientes (Schrage y Kiron, 2019).

Utilizar múltiples métricas para la planificación del marketing orientadas al cliente y satisfacción del mismo, no es lo único necesario. Ahora desde el *outside-in marketing*, se debe contar con perspectivas multidimensionales que reflejen las diversas perspectivas de unidades funcionales (factores del marketing desde las capacidades dinámicas) y medidas que puedan reflejar sus actitudes, afectos y comportamientos para evaluar el vínculo emocional vínculo que ha desarrollado con sus clientes (Page, 2019), dentro de la planificación estratégica de marketing.

Tabla 18

El outside-in marketing en la práctica empresarial

Factores del Marketing Estratégico <i>outside-in</i>	Dimensiones prácticas en la estrategia de <i>marketing</i>	<i>Outside-in marketing</i> en la práctica empresarial	Variables del <i>outside-in marketing</i>	Categoría en la Capacidad Dinámica
Los sistemas de información de marketing	(1) escuchar a los clientes y al mercado	Amazon.com (fundada por Jeff Bezos), quien es un claro líder del enfoque del modelo <i>outside-in</i> (Lyons 2010). Ya que la empresa fue capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes en cuanto a servicios web en la nube y con la Tienda Kindle (el lector electrónico más vendido en Amazon.com).	Investigación y recolección de datos El proceso y la investigación de marketing El sistema de información de marketing (SIM)	El conocimiento de marketing (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).
Segmentación y posicionamiento	(2) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	El proveedor de servicios de telecomunicaciones británico O2 pidió a los clientes que definieran "orientado al cliente" con sus propias palabras (Hosea, 2018), y luego de la experiencia del cliente" y con esa información, los clientes definieron los "principios de experiencia del cliente".	Segmentos de mercado Selección del público objetivo El posicionamiento Comportamiento y segmentos de mercado	El Mix de Marketing (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).
El mercado	(3) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los	Oral B, L'Oréal, Virgin Money, son pioneras de una nueva ola de inteligencia artificial debe estar centrada en el ser humano y hacia el exterior. Ya que, los	Participación de los <i>stakeholders</i> La competencia Las tendencias del mercado	Capacidades basadas en el mercado

	clientes y socios externos	profesionales del marketing necesitan una imagen clara de la persona en la que utilizan la tecnología, incluyendo la frecuencia con la que esta persona recibe comunicaciones y cómo se produce la segmentación (Austin, 2019; Hammett, 2019).	Los nuevos mercados (presenciales, virtuales e híbridos)	(Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015)
Comunicaciones de marketing	(4) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	En términos de ventas, SAP es la mayor compañía de software de Europa y la tercera más grande del mundo. La empresa se compromete activamente con sus clientes en su plataforma online Idea Place, que incorpora funciones avanzadas que permiten a los clientes proponer características y funcionalidades de los productos y votar sobre los méritos relativos de cada uno de ellos, desde cada idea generada por el usuario (Kiron, 2012).	Comunicación de marketing La comunicación integrada en el marketing	La comunicación comercial. (Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021).
Los canales de comercialización y distribución	(5) aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	Nike, quien colocó sensores en los cuerpos de los atletas profesionales para controlar su rendimiento (con los productos de Nike) y comprender las necesidades de estos clientes (Petro, 2016).	Redes sociales, software y hardware Distribución comercial y canal de distribución Funciones desarrolladas por los intermediarios Diseño del canal de distribución.	Estrategias y tecnologías para la comercialización. (Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019)
El comportamiento del consumidor	(6) el desarrollo de la innovación abierta	Keurig, es una marca que se distingue por su sistema de elaboración de bebidas para uso	La conducta del consumidor	Las nuevas oportunidades del mercado.

ante turbulentos	mercados	doméstico y comercial. Las máquinas son fabricadas por la empresa estadounidense Keurig Dr Pepper. Las empresas necesitan desarrollar perfiles de audiencia basados no sólo en atributos demográficos y comportamientos esperados, sino también cuándo y cómo se puede llegar a los clientes. - La tecnología puede ayudar a los vendedores a identificar patrones de comportamiento de los clientes que pueden aplicarse directamente a sus comunicaciones y a la elección de los medios de comunicación (Downey y Beaudin, 2018).	La Influencia del entorno sobre el comportamiento del consumidor Las diferencias individuales, los factores psicológicos y los factores situacionales	(Zhang y Watson IV,2020; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Larios-Gómez, 2021)
Las decisiones de la marca	(7) producto identidad	e American Express tiene clara la misión y los valores fundamentales de la empresa a través de su marca, porque se debe a la eficacia con la que aplicaron esos valores en las operaciones, la infraestructura y la cultura de la empresa, representada en el producto. Y parte de esta identidad de marca que se refleja desde afuera (mercado de consumidores, intermediarios y competidores) hacia adentro porque no se puede ofrecer un gran servicio a menos que los empleados estén	Bases del proceso de decisión de compra Los componentes, diversificación y cartera del producto La identidad comercial Innovación y adopción en el producto	La innovación abierta. (Zhang y Watson IV,2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017)

		comprometidos, motivados y se sientan personalmente responsables de dar vida a la marca (Joabar, 2020).		
El precio y el valor del producto	(8) redefinición en la relación costo-precio	Apple es un ejemplo sobre precios basados en el valor, puesto que esta empresa tecnológica ha convertido en un arte el cobro de un precio superior al valor justo con una base de clientes es una de las más fieles en el mundo de la tecnología de consumo. Con la estrategia de marketing y la redefinición en la relación costo-precio obliga a los compradores a ampliar su ecosistema tecnológico hasta el punto de incluir la mayoría, si no todos, los productos de Apple en su <i>share wallet</i> (por su significado en español: cartera compartida), no obstante, de ser criticado por el precio elevado de sus productos (Fechter, 2020).	Fijación de valor Vs precio Los métodos en la fijación de precios La estrategia de precios	La relación costo-precio. (Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).
La planificación estratégica de marketing	(9) la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	Adidas, es un ejemplo de la planeación del posicionamiento en el mercado desde la planeación de marketing y la capacidad y la autopercepción empresarial. Que no trata de evitar el uso de métricas a corto plazo, como las ventas y la interacción con el consumidor, motivada por su deseo declarado de convertir a	Posicionamiento en el mercado La planeación de marketing	La capacidad y la autopercepción empresarial. (Quacha et al., 2020; Durie y Anduaem, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

sus mejores clientes en defensores y campeones de la marca (Hemsley, 2019), lo que constituye una representación destacada de una perspectiva *outside-in* en las empresas de marketing, que hacen hincapié en la innovación, la experimentación y la lealtad en las mentes de los clientes.

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se enfoca a la estrategia metodológica de la presente investigación. En particular, se describen aspectos clave como el tipo de investigación, variables involucradas, instrumento de investigación y población objetivo, asimismo, otros de igual importancia en la generación de información representativa y útil en la toma de decisiones como la determinación y asignación de la muestra o la técnica de muestreo. El presente capítulo se presenta en secciones específicas, cuyo orden permite al lector ir avanzando y comprendiendo lo expuesto de forma más clara.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El carácter del proyecto de la presente investigación doctoral es de tipo concluyente-cuantitativa (Malhotra et al., 2019; Oláh et al., 2017; Hernández et al., 2016) y se desarrolla como técnica de recolección de datos la encuesta (Álvarez-Gayou, 2012). Desde un enfoque concluyente, la investigación se caracteriza porque 1) Mide fenómenos, 2) Utiliza la estadística y 3) Hace análisis de causa-efecto (Sampieri et al., 2014). Malhotra (2008) señala que "...por lo general es más formal y estructurada que la exploratoria. Se basa en muestras representativas grandes y los datos obtenidos se someten a un análisis cuantitativo (...) es una investigación diseñada para ayudar a quien toma las decisiones a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción de una situación específica." (p. 79). Debido a que la investigación de tipo concluyente, presenta un diseño descriptivo "... el tipo de investigación concluyente que tiene como principal objetivo la descripción de algo, por lo regular las características o funciones del mercado". Además, un estudio descriptivo que se enfoca a puntualizar las propiedades de grupos o cualquier

fenómeno sometido a análisis (Polonsky y Waller, 2019; Denault, 2017). Su proceso es secuencial, deductivo, probatorio y analiza la realidad objetiva.

Asimismo, la investigación es de carácter transversal, ya que implicó obtener una sola vez la información de las Mipymes que integran la muestra. A este tipo de diseño – descriptivo transversal - que también es conocido como de “investigación de encuesta por muestreo” (Malhotra 2008, p. 82). Que Hernández et al. (2014) definen una investigación transversal como aquella donde se estudia un fenómeno particular durante un intervalo de tiempo definido, sin existencia de seguimiento posterior a los participantes. Dicha situación se ajusta a esta investigación, ya que los datos de los clientes se obtuvieron en una sola vez, sin un seguimiento posterior a dichos elementos.

Por otra parte, Burns et al. (2017), definen a un estudio experimental como aquel donde existe inferencia sobre las variables bajo estudio. Así un estudio es considerado no experimental cuando las variables involucradas ocurrieron sin intervención directa del investigador, por lo que se recoge información con ausencia de manipulación (Larios-Gómez, 2019, Bunge, 1984, Kerlinger y Lee, 2002). En el presente estudio se recopilaban datos sobre los factores estratégicos de marketing, a través de las acciones que realizaron las Mipymes durante la pandemia del COVID-19, sin interferencias o manipulaciones que afectaran los datos. Es decir, fue un estudio que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en el que sólo los datos fueron recolectados en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández, et al, 2010; Anderson et al., 2005). Por lo tanto, la investigación también es no experimental.

Finalmente, los estudios tipo probabilístico se caracterizan por la definición de población de interés y la aplicación de técnicas estadísticas para la selección de individuos (tanto en cantidad como en forma) afín de obtener información generalizable al resto de la población (López, 2005, Mellado, 2010). Por lo contrario, el tipo probabilístico de acuerdo a Hernández, et al. (2010), en este tipo de investigación, las muestras son “la elección aleatoria de los elementos que depende de la probabilidad y de las características de la investigación” (p. 176), además de basarse en el azar, y no del criterio y juicio del investigador para la selección de los

elementos de la muestra (Malhotra 2008). El presente estudio, se considera de tipo probabilístico, ya que se inició con la estimación del tamaño de la población de interés basada en reportes estadísticos de la DENUE (2020) e INEGI (2021), para posteriormente generar y asignar un tamaño de muestra lo cual, tras el análisis estadístico conducente, permitió generar resultados, de carácter representativo y aplicables a la población con un nivel de confianza del 95% y un margen de error de 5%. Aunque, al final, las Mipymes fueron seleccionadas aleatoriamente y las que tuvieron la disponibilidad de ser encuestadas, en la Ciudad de Puebla debido a que, por cuestiones de seguridad, restricciones por el distanciamiento social y disposición de los empresarios o encargados de las empresas, de quienes solo fue un grupo reducido que aceptaron participar en el levantamiento de datos a través de la encuesta (presenciales u online).

Entonces, para esta etapa, la investigación concluyente, resulta importante contar con una técnica de recolección de datos que permita recabar información en forma ágil, completa y oportuna. Para la presente investigación, se utilizó la técnica de la encuesta para la recolección de datos (Larios-Gómez, 2019; Mellado, 2010; Kerlinger y Lee, 2002), cuya aplicación se realizó de forma híbrida a través de la aplicación de un instrumento (cuestionario cerrado en formulario de *Google*), tanto presencial en las instalaciones de las empresas como virtual a través de correo electrónico, teléfono y celular. Dicha técnica ofrece múltiples ventajas como bajo costo de distribución, consistencia en las respuestas (evitando distintas interpretaciones), facilidad de captura, análisis y anonimato (sin registrar datos personales de los sujetos de estudio), razones por las cuales se eligió como técnica para esta investigación (Malhotra et al., 2017; Creswell, y Creswell 2018; Niño, 2011), ver Tabla 19.

Tabla 19*Diseño de la Investigación*

Enfoque Concluyente	Autor
Cuantitativa: Uso de datos métricos o numéricos	(Malhotra et al., 2019; Oláh et al., 2017; Hernández et al., 2016; Álvarez-Gayou, 2012; Hernández et al., 2010; Larios-Gómez, 2019; Malhotra, 2008; Polonsky y Waller, 2019; Denault, 2017 Sampieri et al., 2014; Burns et al., 2017; Anderson et al., 2005; López, 2005; Malhotra et al., 2017; Creswell y Creswell, 2018; Niño, 2011)
Concluyente: Análisis de datos para la toma de decisiones o conclusivos	
Descriptiva: Se enfoca a puntualizar las propiedades de grupos o cualquier fenómeno sometido a análisis	
Transversal: Se realiza en un solo momento.	
No experimental: No hay manipulación de las variables	
Probabilística: Se calcula el tamaño de la muestra estadísticamente.	

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

4.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Con base en el objetivo de la presente tesis, para la identificación de los factores *outside-in* en las Mipymes del sector comercial y de servicios. Se toma como referencia para el cálculo y selección de la muestra las estadísticas relacionadas con el número de Mipymes en el Estado de Puebla (como contexto de estudio de la presente investigación doctoral) y específicamente en la Ciudad de Puebla (Municipio de Puebla). El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019, entre los principales resultados se tiene que el Estado de Puebla ocupa el 4º Lugar como la entidad con más establecimientos económicos (empresas) de los 6,373,169 que existen en todo el país. En total, Puebla cuenta con 405,110 empresas, entre ellas

se incluyen desde las micro hasta las grandes empresas, 48.2% corresponden al sector Comercio, 33.6% a los Servicios (INEGI, 2020).

Como se explicó en el capítulo anterior en el Marco Contextual, en Puebla predominan los negocios Micro (0 a 10 Personas ocupadas), los cuales representan 96.6%. y los negocios Pymes (11 a 250 personas) representan 3.2% de los establecimientos. Y solo los Grandes establecimientos (251 y más personas) representan sólo 0.1% (INEGI, 2020a). Por lo que, solo se tomaron en cuenta los micro, pequeños y medianos negocios o empresas que pertenecen al sector comercial y servicios solamente. Siendo la base un total de 73,396 negocios o unidades económicas (INEGI, 2020b):

- El 48.2% de los establecimientos corresponde al sector Comercio en todo el Estado, solo en el municipio de Puebla (la Ciudad capital), hay 38,832 establecimientos: Micro 37,270, el 96%; Pequeños 1,115, el 2.9%; Medianos 315, el 0.8% y Grandes 132, el 0.3%.
- Del 33.6% pertenecientes a los Servicios en todo el Estado, solo en el municipio de Puebla (la Ciudad capital), hay 34,564 establecimientos: Micro 32,318, el 93.5%; Pequeños 1,882, el 5.4%; Medianos 200, el 0.6% y Grandes 164, el 0.5%.

Es así que, el intervalo de confianza o Nivel de confianza en el cálculo estadístico muestral y se refiere al grado de certeza (o probabilidad) que le da validez al tamaño de la muestra de sujetos a encuestar, empresarios, encargados y responsables en las Mipymes del sector comercial y de servicios en la Ciudad de Puebla. La confianza se puede medir en términos de probabilidad al 70%, al 90% y al 95% y para la presente investigación se ha decidido por el 95% de confianza y con un margen de error al 5% (al nivel de significación $\alpha = 5\%-1\%$) y con su error respectivo a la sumatoria del 100%. Una vez, definido el nivel de confianza, se procede a calcular el tamaño de muestra y la fórmula (1) cuando se conoce el tamaño de la población es la siguiente (Malhotra, 2008):

$$n = \frac{Z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Dónde:

n- Tamaño de la muestra

Z- Valor en tablas de confianza (Tabla Z)

N- Tamaño de la población

p- Probabilidad de éxito

q- Probabilidad de fracaso

e- Error de precisión

Para empezar a sustituir los datos de la fórmula (1), se tiene que primero se calculó el valor de Z, con la siguiente formula (Driscoll et al., 2000):

$$Z = \frac{\text{Nivel de Confianza}}{2} = \quad (2)$$

Sustituyendo los datos en la ecuación (2), para calcular el Valor de Z, se tiene que $Z = 0.475$:

$$Z = \frac{0.95}{2} = 0.475 \quad (3)$$

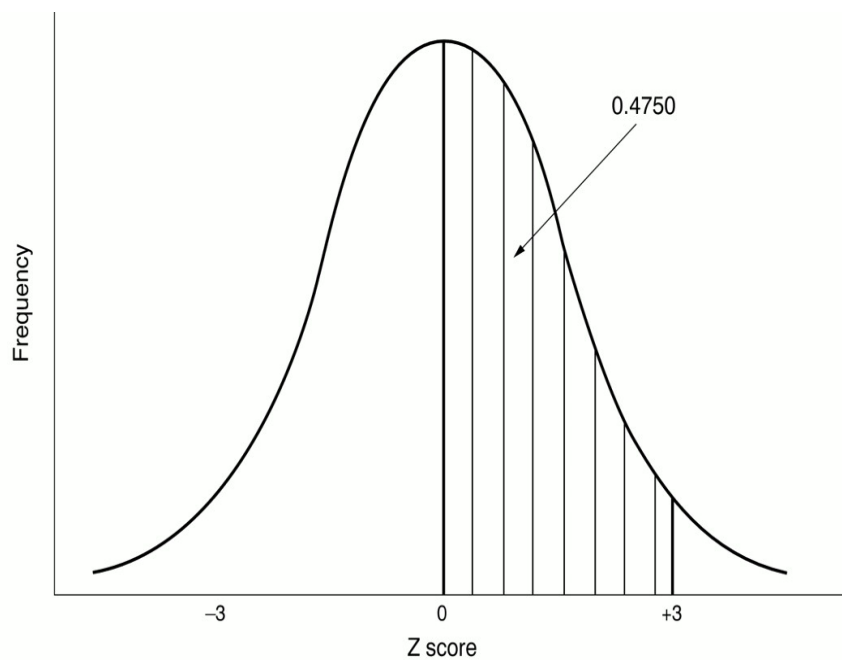
Una vez, que se tiene el valor de Z, ver Figura 6, se procedió a buscar dicho valor en la ecuación (3) en las Tablas Estadísticas de Distribución Normal. Para sumar en las coordenadas de intersección en el valor calculado de Z:

$$Z = \frac{0.95}{2} = 0.475$$

Cálculo	
	1.9
+	0.06
Z=	1.96

Figura 6

Tablas Estadísticas de Distribución Normal



Z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.06	0.07	0.08	0.09
0.0	0.000	0.004	0.008	0.012	0.016	0.0199	0.0239	0.0279	0.0359	0.0359
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054	0.2088	0.2123	0.2157	0.2190	0.2224
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508	0.3531	0.3554	0.3577	0.3599	0.3621
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382	0.4394	0.4406	0.4418	0.4429	0.4441
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738	0.4744	0.4750	0.4756	0.4761	0.4767
2.0	0.4772	0.4773	0.4783	0.4788	0.4793	0.4798	0.4803	0.4808	0.4812	0.4812
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988	0.4989	0.4989	0.4989	0.4990	0.4990

Fuente: Driscoll et al. (2000).

Una vez, que se ha obtenido el Valor de Z al 95% de confianza (1.96), se procedió a sustituir los datos que se muestran en la Tabla 20 en la ecuación (1). Para lo cual, se ha propuesto asignar a la probabilidad de éxito $p=0.5$ y el mismo valor a la probabilidad de fracaso $q=0.5$ (la suma de ambos debe ser 1); debido a que el nivel de confianza es del 95%, el error de precisión puede ser de 2 al 6%; se ha elegido que sea 5%, siendo entonces: $e=.05$ y el universo o total de la población de estudio para el caso de México, de Mipymes del sector comercial y de servicios en el Municipio de Puebla (INEGI, 2020) es de $N=73,396$ Mipymes (38,832 dedicadas al comercio y 34,564 dedicadas a los servicios). Al ejecutar el Proceso de cálculo muestral de la ecuación (1) se tiene que $n=383.72$. por lo tanto, el tamaño de la muestra es de $n= 384$ Mipymes.

Tabla 20

Datos para el Cálculo de la Muestra en Puebla

Código	Valor	Sujetos
n-	¿?	
Z-	1.96	
N-	73,396	Mipymes
p-	0.5	
q-	0.5	
e-	0.05	

Fuente: Elaboración propia

Para la selección de los sujetos de estudio, basado en el giro empresarial que las Mipymes de los sectores comercial y de servicios, una vez que se ha calcula la muestra. Y con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), las empresas o establecimientos dedicados al sector comercio realizan transacciones orientadas a la compra-venta de bienes nuevos o usados con el objeto de venderlos (INEGI, 2020) y se incluyeron a las empresas de los siguientes giros comerciales (al por mayor y al por menor):

- Abarrotes y alimentos
- Bebidas y tabaco

- Artículos de perfumería
- Materias primas para la industria
- Tiendas de autoservicio
- Tiendas departamentales
- Productos textiles
- Ropa y bisutería
- Calzado
- Artículos para el cuidado de la salud
- Perfumería y joyería
- Papelería, libros y periódicos
- Mascotas, regalos y otros
- Muebles y otros enseres domésticos
- Artículos para la decoración
- Artículos usados
- Ferreterías y tlapalerías
- Automóviles y camionetas
- Refacciones para automóviles
- Combustibles y lubricantes

Asimismo, tomando como base el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), las empresas o establecimientos dedicados al sector servicio a las Mipymes que se dedican a las actividades productoras de bienes intangibles, ya sea en su persona o en sus bienes (INEGI, 2020). Y se incluyeron a las empresas dedicadas a las siguientes actividades:

- Información en medios masivos
- Servicios financieros y de seguros
- Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes
- Servicios profesionales, científicos y técnicos
- Servicios educativos

- Servicios de salud y de asistencia social
- Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos
- Hoteles y restaurantes
- Transportes, correos y almacenamiento

4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

En la investigación concluyente, se aplicó la encuesta de manera online (Google Form) y presencial, a empresarios Mipymes. Quienes accedieron y participaron voluntariamente. Para la recolección de datos a través de la encuesta, se contó con el apoyo de un grupo de encuestadores voluntarios (15 jóvenes, estudiantes de licenciatura y de maestría, del área de las ciencias administrativas), los cuales fueron capacitados para encuestar a empresarios, encargados y a responsables de las Mipymes del sector comercial y de servicios. El levantamiento de la información se realizó de manera online usando *Google Form* y presencial visitando a los empresarios en sus instalaciones, en un periodo que consta del 17 de febrero de 2022 al 30 de mayo de 2022. En esta etapa cuantitativa se organizó un equipo de investigación. La preparación de los encuestadores se enfocó en:

- a. Conocimiento general de la investigación (Objetivos y alcances)
- b. Características de inclusión y exclusión de los sujetos de estudio
- c. Técnicas de empatía para dirigirse a los sujetos de estudio
- d. Resolución de dudas al aplicar el instrumento
- e. *Tips* para evitar el sesgo en las respuestas de los sujetos de estudio
- f. Llenado del instrumento de investigación (investigación cuantitativa)
- g. Estrategias para evitar la pérdida de datos en la tabulación (preguntas sin respuesta por parte de los sujetos de estudio)
- h. Uso de software (*Google Form*) y hardware (Tabletas y/o celulares) para el levantamiento de datos
- i. Administración del tiempo en la interacción con el sujeto de estudio

j. Reconocimiento de la zona asignada para el levantamiento de datos

Para la representatividad de la muestra, una vez que se calculó el número de sujetos de estudio (muestra de Mipymes), para extrapolar y por consiguiente generalizar los resultados observados en ésta, con el objetivo estudiar las relaciones existentes entre la distribución de una variable (*items*) y en una población *z* (muestra) y las distribuciones de esta variable en la muestra de estudio (Hernández et al., 2006). Se decidió como herramienta el muestreo probabilístico, lo que permitió seleccionar al azar aquellos casos accesibles (empresas) que aceptaron ser incluidas en la investigación (Otzen y Manterola, 2017), en el periodo de levantamiento de datos. “Esto, fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (p. 5).

Para la herramienta de muestreo seleccionada, fue fundamental definir los criterios de inclusión con las características empresariales, demográficas, temporales y geográficas de los sujetos que componen la población de estudio y de exclusión con las características de los sujetos que pueden interferir con la calidad de los datos o la interpretación de los resultados (Ávila, 2006; Arias-Gómez et al., 2016). Por lo que la selección por azar realizada, fue con Mipymes (empresarios, encargados, responsables o representantes de las empresas) del sector comercial y de servicios (con giro empresarial definido por el SCIAN 2018) ubicadas en la zona urbana de la Ciudad de Puebla (González y Aguilar, 2021). Con base en la clasificación del Catálogo de Localidades del INEGI (INEGI, 2019), corresponde los criterios de inclusión a las empresas que se encuentran ubicadas en la (ver Figura 7):

- Clave de entidad, 21
- Nombre de la Entidad, Puebla
- Clave del municipio, 114
- Localidad, Heroica Puebla de Zaragoza
- Clave de la localidad, 211140001
- Ámbito, Urbano

Desde un análisis de la Subdivisión administrativa de la Ciudad de Puebla o el municipio de Puebla se divide para su administración interior, además de la cabecera municipal, en 17 juntas auxiliares (Municipio de Puebla, 2021). De las cuales, solo para el presente estudio se tomaron en cuenta a 4 juntas auxiliares del municipio (Ignacio Romero Vargas, Ignacio Zaragoza, La Libertad y La Resurrección). Asimismo, las 19 colonias de la Cabecera Municipal, que se dividieron en Norte, Sur, Poniente y Oriente. Como se ha explicado en párrafos anteriores, con base en el muestreo no probabilístico por conveniencia, fueron asignadas por conveniencia dos colonias a cada uno de los encuestadores voluntarios (lugar de fácil acceso para ellos o zona donde se ubicaba su vivienda), para dar un total de 31 colonias en el Municipio de Puebla, ver Tabla 21.

Por lo tanto, las características de exclusión de los sujetos de estudio, se determinaron de la siguiente manera: Grandes empresas, sector comercial, de servicios, industrial y gobierno. Asimismo, empresas fuera de la ubicación o colonia determinada y empresas que se encontraban en situación de informalidad comercial (ambulantes y comercios callejeros fijos)

Tabla 21

Distribución Geográfica del Levantamiento de la Encuesta

Localidad	Colonias	Número de Colonias
Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla)	PONIENTE	19
	Amor	
	Valle dorado	
	La Paz	
	Juárez	
	Los fuertes	
	SUR	
	Xilotzingo	
	Agua Santa	
	Castillotla	
	San Ramón	
	NORTE	
	La Ciénega	
	Bosques de San Sebastián	

Chapultepec
Fundadores Chapultepec
San Aparicio
Viveros del Valle

ORIENTE

Los viveros
Santa cruz buena vista
Villas inglesas
Residencial Bosques de
Zavaleta

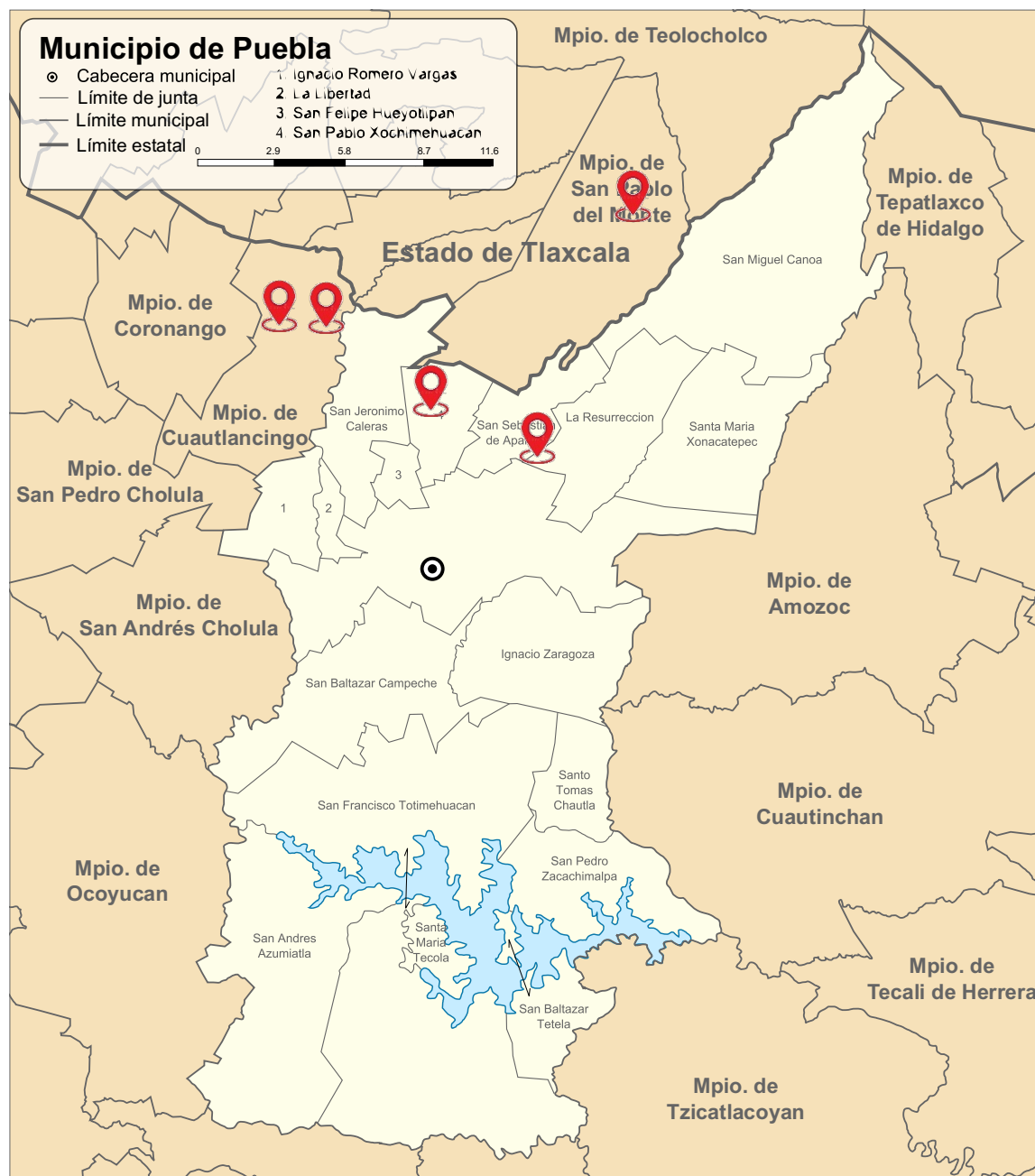
Junta Auxiliar: Ignacio Romero Vargas	Independencia Unidad Volkswagen Sur Ignacio Romero Vargas	3
Junta Auxiliar: Ignacio Zaragoza	Mirador, El (La Calera) Infonavit la Margarita Héroes de Puebla	3
Junta Auxiliar: La Resurrección	Resurrección, La Miguel Hidalgo (Resurrección) San Antonio Abad	3
Junta Auxiliar: La Libertad	Belisario Domínguez Reforma Reforma Sur (La Libertad)	3

Total de Colonias	31

Fuente: Elaboración propia con información de INEGI (2020c); CONEVAL (2021).

Figura 7

Cartografía del Municipio de Puebla



Fuente: INEGI (2020c).

4.3 SELECCIÓN DEL INSTRUMENTO

4.3.1 Descripción de la Variable de estudio

Con base en lo explicado en la teoría del *marketing* estratégico en el capítulo Marco Teórico, del cual se retoma la perspectiva del *outside-in*, en las acciones que las empresas realizan desde un enfoque de afuera hacia adentro con las capacidades dinámicas y los activos de *marketing*, se determinaron los Factores del *Marketing* Estratégico para la construcción del instrumento de investigación.

Desde la perspectiva de Kerlinger y Lee (2002), que definen a la variable como una característica, cualidad o propiedad de un hecho o fenómeno que tiende a variar (puede adquirir diferentes valores) y que es susceptible de ser medida o evaluada. Se tomaron en cuenta los Factores del *Marketing* Estratégico *outside-in* o llamados a partir de este momento variables. Siendo la única variable de la investigación a evaluar (como un todo). Motivo por el cual no hay variable dependiente y variable independiente (Kerlinger y Lee, 2004; Hernández et al., 2014; Malhotra, 2019; Larios-Gómez, 2014). Solo se trata de una sola variable, que es los factores *outside-in*, y como se describe en la pregunta y el objetivo de investigación, no se relacionan variables en causa y efecto o en una relación significativa. Porque “La hipótesis se puede definir como una predicción o explicación provisoria (mientras no sea contrastada) de la relación entre 2 o más variables” (Isern y Soler, 1998, p. 34).

Por lo tanto, no se propone una hipótesis y la variable de estudio, que corresponden a los Factores del *Marketing* Estratégico *outside-in*, se desarrolla desde la perspectiva teórica del *marketing* estratégico para que las Mipymes enfrenten los retos en los mercados dinámicos -desde la globalización, la apertura de mercados internacionales, el Internet de las cosas, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial y se reconoce y aprovecha el valor del *marketing* (Corey, 2003; Barney, 2001; Larios-Gómez y Giuliani, 2018).

Siendo el origen las capacidades dinámicas de *marketing*, entendiéndose como las habilidades y conocimientos de las personas, los recursos intangibles, el conocimiento tácito de la empresa, los procesos y las actividades que permiten a la empresa aplicar su estrategia de *marketing* y alcanzar sus objetivos, y que las empresas aprovechan. Y estas pueden ser con o sin tecnología digital, presencial e híbrida (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021). Para dar respuesta ante los mercados dinámicos (como los que se viven ahora ante el COVID-19), en los que la tecnología permite a las empresas seguir los comportamientos y actitudes de sus clientes y conectarse con ellos en cualquier momento y lugar.

Por lo que, comprobar que la capacidad de *marketing outside-in* que debe conducir a un rendimiento superior de la empresa a través de su impacto en la capacidad dinámica de *marketing* y en la flexibilidad estratégica. Proporcionará una base para que la empresa actualice su capacidad de *marketing* lo que conduce a una ventaja de rendimiento o competitividad (Hunt y Madhavaram, 2020; Baden-Fuller y Teece, 2020; Whitler y Puto, 2020; Rust, 2020; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007).

Con base en el objetivo de modelizar de la capacidad de *marketing outside-in* junto con la flexibilidad estratégica que proporciona una imagen más precisa de los resultados de la empresa y la eficacia de la lógica de la capacidad dinámica de *marketing* con respecto al rendimiento de la empresa. Mostrando que la capacidad de *marketing outside-in* mejora positivamente al rendimiento de la empresa (Mu et al., 2018).

4.3.2 Operacionalización de la Variable

Para la operacionalización de la variable, que se refiere al proceso de llevar una variable del nivel abstracto a un plano concreto. Es decir, operacionalizar una variable es hacerla medible, por lo que se ha propuesto el esquema de Variable,

Dimensiones, Categorías, Subcategorías y Ítems, basado en los modelos metodológicos descritos de Gómez (2012), Hernández et al., (2014) y Kerlinger y Lee (2009), ver Tabla 22. Una vez explicada la variable, por lo que respecta a las Dimensiones, siendo estas los niveles o ejes, divisionales que el sujeto o variable presentan en su estructura (Gómez, 2012. Hernández et al., 2014; Malhotra, 2009). Las dimensiones de la variable, están integradas por las mismas dimensiones prácticas en la estrategia de *marketing* (explicadas descriptivamente en el Capítulo 2 Marco Teórico), que corresponden a:

(1) escuchar a los clientes y al mercado, (2) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes, (3) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos, (4) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa, (5) aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*, (6) el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos, (7) producto e identidad, (8) redefinición en la relación costo-precio y (9) la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa.

Para la operacionalización de las dimensiones, se categorizó cada dimensión. Entendiendo como categoría a “los elementos que componen una dimensión para integrarla” (Larios-Gómez, 2014, p. 84) y se realizó desde las Capacidades Dinámicas de *Marketing*. Y las categorías son: (1) El conocimiento de *marketing*, (2) El *Mix de Marketing*, (3) Capacidades basadas en el mercado, (4) La comunicación comercial, (5) Estrategias y tecnologías para la comercialización, (6) Las nuevas oportunidades del mercado, (7) La innovación abierta, (8) La relación costo-precio y (9) La capacidad y la autopercepción empresarial, Tabla 22.

Para cada una de estas, se ha determinado una subclasificación o subcategoría (Gómez. 2012), a partir de los elementos del modelo de *outside-in marketing*, que dieron como resultado a los *ítems* (Gómez, 2012) que “son las preguntas que el investigador se plantea para resolver la investigación (Larios-Gómez, 2014, p. 84). Por lo que la variable *outside-in*, está compuesta por la siguiente operación metodológica:

1. Los sistemas de información de *marketing*: Es el proceso que reúne toda la información sobre la comercialización de la empresa y del producto, conocimiento del cliente y la competencia y las demás áreas estratégicas de la empresa, como el capital humano, finanzas, procesos de producción y sistemas administrativos y de calidad.

Toda esta información se recaba a través de la Investigación y recolección de datos en el proceso y la investigación de *marketing*, pudiendo existir o no formalmente un Sistema de Información de *Marketing* (SIM), a través de software especializado (Customer Relation Ship Manager -CRM) o de uso comercial (Excel u otros con hojas de cálculo) o simplemente registros manuales (libros de registro contables y comerciales) (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020). Lo que permite escuchar a los clientes y al mercado.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Conocen a sus clientes? ¿Obtienen información sobre las características de sus clientes? ¿Usan una base de datos sistemática (software especializado o paquetería de datos) o registros manuales (libretas de registro) para almacenar el comportamiento de compra de sus clientes?

2. Segmentación y posicionamiento: Es el proceso de perfilar a los clientes en grupos o tipos de clientes con base en características específicas. Lo que permite posicionar al producto, empresa o marca en cada segmento de mercado y segmentar la estrategia comercial en cada grupo.

Con el apoyo de un SIM, un CRM de Registros Manuales (RM), la estrategia de comercialización de las Mipymes permite la selección del público objetivo, el posicionamiento y el análisis del comportamiento y segmentos de clientes/consumidores. (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

Para aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes para el desarrollo del *Mix de marketing* en las estrategias comerciales de la empresa.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Perfilan a sus clientes? ¿Clasifican a sus clientes? ¿Desarrollan estrategias comerciales personalizadas a los diferentes grupos (segmentos) de clientes?

3. El mercado: Es el proceso de medir y conocer las capacidades dinámicas del mercado, en especial del mercado en el que se desarrollan las estrategias comerciales e impacto de la empresa. Integrado por demandantes y ofertantes de los productos (bienes, servicios, ideas o experiencias). Basados en la transacción de intercambios que van desde lo local hasta lo global (mercados internacionales).

Lo que conlleva a la participación de los *stakeholders*, como lo son los clientes, la competencia, el gobierno, las universidades, las tendencias del mercado y su acción hacia los nuevos mercados (presenciales, virtuales e híbridos). Lo que conlleva a la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos (Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020; Ahmedova, 2015). Es decir, las capacidades basadas en el mercado.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Conocen las tendencias del mercado? ¿Conocen las estrategias que usa el competidor? ¿Identifica las estrategias de empresas grandes en su mercado de impacto? ¿Escucha las ideas de los empleados? ¿Conoce las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado?

4. Comunicaciones de *marketing*: Es el proceso de comunicación de la empresa con el mercado, tanto con los clientes reales como los potenciales. Lo que permite conocer, posicionar o transmitir la idea comercial y publicitaria de la empresa.

La comunicación de *marketing*, está relacionada con las acciones de promoción (comercialización), publicidad (posicionamiento) y relaciones públicas (valor de marca) que realizan las Mipymes en los diferentes canales de comunicación, usando medios tradicionales (electrónicos como la televisión, la radio y el cine; impresos como revistas, periódicos y volantes publicitarios; de tráfico como los espectaculares, bardas/vallas, parabuses y carteleras), virtuales (redes sociales, páginas web y Apps) o alternativos (BTL por su significado en inglés: Below the line: ATL Above the line) para dar a conocer su producto, imagen, marca o valor en el mercado (Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021). Lo que conlleva a la comunicación integrada en el *marketing* y vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Hacen uso de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp) para la comercialización de sus productos? ¿Invierten en proceso publicitarios y de promoción? ¿Cuáles son los medios de comunicación que más usan para comunicarse con el mercado (clientes reales y potenciales)?

5. Los canales de comercialización y distribución: Son los procesos que administran los medios presenciales y virtuales (ahora híbridos), que permiten las transacciones de la empresa con el cliente. Ya sea que el cliente se dirija al punto de venta o el punto de venta llegue al consumidor (servicio a domicilio, *delivery Service* por su origen comercial en inglés).

Los canales de comercialización y distribución se relacionan con los canales de comercialización y distribución a través de los puntos de venta (sucursales y oficinas centrales), intermediarios y distribuidores comerciales. Haciendo uso o no de redes sociales, software y hardware. Es decir, la distribución comercial y canal de distribución (Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019), para aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Hacen uso la tecnología para la comercialización de sus productos? ¿Hace uso de plataformas especializadas (*e-commerce*) o tradiciones (puntos de venta) para sus procesos de comercialización? ¿Hace uso de estrategias de servicio a domicilio (*delivery Service*)?

6. El comportamiento del consumidor: Es el proceso de análisis de las decisiones y conductas de compra de los clientes. Conociendo los factores motivantes de la satisfacción de las necesidades, deseos y demandas, a través de las preferencias en el mercado.

Conocer la conducta del consumidor para las Mipymes, es un factor determinante en las transacciones comerciales. Y conocer la influencia del entorno sobre el comportamiento del consumidor ofrece ventaja competitiva a la empresa para diseñar e implementar estrategias de *marketing* basadas en las diferencias individuales, los factores psicológicos y los factores situacionales del consumidor (Zhang y Watson IV, 2020; Quacha et al., 2020; Pérez et al., 2017; Larios-Gómez, 2021). Lo que conlleva a las nuevas oportunidades del mercado y el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Hace uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos? ¿Hacen investigación y desarrollo (ID+Tic) con o sin tecnología para predecir el comportamiento del consumidor? ¿Registra los comportamientos del consumidor?

7. Las decisiones de la marca: Es el proceso de identidad de la empresa que la diferencia de la competencia, y del mercado en general. Para el posicionamiento y valor de los tangibles e intangibles en las acciones de comercialización.

Las bases del proceso de decisión de compra, están dados en tiempo, espacio y lugar con la interacción con los clientes (Larios-Gómez et al., 2021). Que se refuerzan con los componentes, diversificación y cartera del producto en las

Mipymes, respaldados por la identidad comercial, la innovación y adopción del producto en el mercado (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017). Y conlleva a la innovación abierta, una vez que se correlacionan producto e identidad.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Crea una marca? ¿Gestiona su identidad comercial? ¿Realiza acciones de valor (tangibles e intangibles) para la marca de la empresa? ¿Correlaciona la identidad y el producto para generar valor a la marca?

8. El precio y el valor del producto: Es el proceso de correlacionar el valor cuantitativo del producto con el valor cualitativo de la marca, que repercute o influencia la decisión o intención de compra en el cliente.

Las acciones de fijación de precio en la Mipymes, es una situación carente y poco ejecutadas en este tipo de empresa (en especial en las micro y pequeñas empresas). Actualmente se tienen que desarrollar estrategias de valor Vs precio en los diferentes métodos en la fijación de precios, tanto para productos tangibles como intangibles (Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce et al., 2020; Sinha y Sheth, 2018). Es decir, una estrategia de redefinición en la relación costo-precio, basadas en la percepción-valor (emociones) del consumidor.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Usan métodos de fijación precios especializados o no especializados? ¿Están conscientes de la diferencia entre precio cuantitativo (basado en el costo) y el precio cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)?

9. La planificación estratégica de *marketing*: Es el proceso de gestión de la estrategia de comercialización de la empresa. Puede decirse que es la administración de los aspectos estratégicos, que proyectan el actuar de *marketing* de la empresa en el mercado a corto, mediano y largo plazo. Para la toma de decisiones, delimitar plazos y asignar sus recursos para el logro de los objetivos empresariales.

El posicionamiento en el mercado de las Mipymes no se da con solo participar en él, se da a través de las diferentes acciones comerciales, administrativas y de capacidades en las Mipymes. La planeación de *marketing* empieza con la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa, determinando la misión, visión y objetivos de *marketing* (Quacha et al., 2020; Durie y Andualet, 2018; Rust, 2020; Falahat et al., 2020). Es decir, la capacidad y la autopercepción empresarial en tiempo, recurso y límites a corto, mediano y largo plazo.

Por lo tanto, las Mipymes: ¿Realizan planeación estratégica de *marketing*? ¿Definen objetivos de *marketing*? ¿Definen la misión de *marketing*? ¿Definen la visión de *marketing*? ¿Cuantifican y cualifican los logros de *marketing* a corto, mediano y largo plazo?

4.3.3 Escalas de medición de la Variable

Con base en el objetivo planteado para la presente tesis doctoral, en pro de crear un modelo de factores estratégicos desde la perspectiva *outside-in* en *marketing* para las acciones empresariales de las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en Puebla para la competitividad de la empresa ante la Pandemia provocada por el COVID-19, las preguntas propuesta en la operacionalización de la variable, se identificó a través del instrumento de investigación, si algunas de las acciones que implementaron las Mipymes: 1) ya se habían implementado, 2) se implementaron durante la pandemia del COVID-19, 3) No lo implementó pero se dio cuenta que debería implementarlas y 4) No tiene la capacidad de implementar las dichas acciones.

Por lo que se usó una escala de Likert (ideal para medir reacciones, actitudes y comportamientos de una persona), como una escala de calificación para cuestionar a los empresarios o encargados de las Mipymes, sobre su nivel de acuerdo o desacuerdo, en la declaración afirmativa (pregunta), en un nivel de 1 al 5. Siendo 1 Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo. Con este tipo de

escala se pretende no limitar las respuestas a sí o no. Así, “en la escala likert, el encuestado califica sus respuestas al “estar de acuerdo o no” con la situación:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni en desacuerdo, ni de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

La escala de Likert son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, *ítem* o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). Estos instrumentos suelen ser reconocidos entre los más utilizados para la medición en Ciencias Sociales (Matas, 2018; Hernández et al., 2014, Malhotra, 2019, Larios-Gómez, 2014; Kerlinger y Lee, 2002). A partir de la literatura consultada se han podido identificar algunos aspectos sobre la forma más recomendable para la elaboración de este tipo de escalas. Entre ellos destacan los siguientes (Mata, 2018, p. 24): “Usar escalas de cinco alternativas” y “Cuidar y adaptar el lenguaje, tanto en los términos usados como en la estructura gramatical, al nivel sociocultural de la población”.

Por lo tanto, lo que esta escala determina es la conformidad de las personas y resulta útil cuando necesitas una opinión detallada sobre un tema en particular” (Likert, 1932; Hernández, 2014, Larios-Gómez, 2014; Malhotra, 2019; Kerlinger y Lee, 2002). Lo que permite (Santino, 2018, p. 117):

- Equilibrio: Establece la misma cantidad de preguntas positivas y negativas.
- Punto Medio: Ofrece una opción neutra para los clientes que no saben o no pueden contestar acerca del tema.
- Estandarización: Disponibilidad de la misma cantidad de opciones de respuesta para todas las preguntas. Es decir, una pregunta no puede tener 5 escalas de opción, mientras que otra tiene 3, por ejemplo.

- Enunciados: Los enunciados deben ser claros y no generar errores de interpretación.
- Medición: Ingresa todas las respuestas a una base de datos para luego mensurar tus resultados.
- Aplicación: Utiliza la escala y aplícala en sus negocios. Luego de que recopiles las respuestas comienza a planificar las acciones que vas a tomar en consecuencia.

Tabla 22

Operacionalización de la Variable

Variable	Dimensión	Categoría	SubCategoría	Items
Factores <i>Outside-in marketing</i>	(1) escuchar a los clientes y al mercado (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020)	El conocimiento de <i>marketing</i>	Los sistemas de información de <i>marketing</i>	<i>Las Mipymes:</i> ¿Conocen a sus clientes? ¿Obtienen información sobre las características de sus clientes? ¿Usan una base de datos sistemática (software especializado o paquetería de datos) o registros manuales (libretas de registro) para almacenar el comportamiento de compra de sus clientes?
	(2) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021, Quacha et al., 2020; Moorman et al., 2019; Mu, Bao,	El <i>Mix Marketing</i>	de Segmentación y posicionamiento	<i>Las Mipymes:</i> ¿Perfilan a sus clientes? ¿Clasifican a sus clientes? ¿Desarrollan estrategias comerciales personalizadas a los diferentes grupos (segmentos) de clientes?

Sekhon y Qi, 2018).

(3) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos

(Quacha et al., 2020; Sekhon y Qi, 2018; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015).

Capacidades basadas en el mercado

El mercado

Las Mipymes:

¿Conocen las tendencias del mercado?

¿Conocen las estrategias que usa el competidor?

¿Identifican las estrategias de empresas grandes en su mercado de impacto?

¿Escuchan las ideas de los empleados?

¿Conocen las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado?

(4) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa

(Quacha et al., 2020; Vásquez y Escamilla, 2014;

La comunicación comercial

Comunicaciones de *marketing*

Las Mipymes:

¿Hacen uso de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp) para la comercialización de sus productos?

¿Invierten en proceso publicitarios y de promoción?

Caballero-Morales, 2021).

¿Cuáles son los medios de comunicación que más usan para comunicarse con el mercado (clientes reales y potenciales)?

(5) aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*

Estrategias y tecnologías para la comercialización y Los canales de comercialización y distribución

Las Mipymes:

¿Hacen uso la tecnología para la comercialización de sus productos?

(Quacha et al., 2020; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019).

¿Hacen uso de plataformas especializadas (e-commerce) o tradiciones (puntos de venta) para sus procesos de comercialización?

¿Hacen uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)?

(6) el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos

Las nuevas oportunidades del mercado El comportamiento del consumidor

Las Mipymes:

¿Hacen uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos?

(Zhang y Watson IV, 2020; Quacha et al., 2020; Pérez et al., 2017; Larios-Gómez, 2021).

¿Hacen investigación y desarrollo (ID+Tic) con o sin tecnología para predecir el comportamiento del consumidor?

¿Registran los comportamientos del consumidor?

(7) producto e identidad	La innovación abierta	Las decisiones de la marca	<i>Las Mipymes:</i> ¿Crean una marca? ¿Gestionan su identidad comercial? ¿Realizan acciones de valor (tangibles e intangibles) para la marca de la empresa? ¿Correlacionan la identidad y el producto para generar valor a la marca?
(Zhang y Watson IV,2020; Moorman et al., 2019; Quacha et al., 2020; Pérez et al., 2017).			
(8) redefinición en la relación costo-precio	La relación costo-precio	El precio y el valor del producto	<i>Las Mipymes:</i> ¿Usan métodos de fijación precios especializados o no especializados? ¿Están conscientes de la diferencia entre precio cuantitativo (basado en el costo) y el precio cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)?
(Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).			
(9) autopercepción empresarial respecto al	La capacidad y la autopercepción empresarial	La planificación estratégica de <i>marketing</i>	<i>Las Mipymes:</i> ¿Realizan planeación estratégica de <i>marketing</i>?

mercado desde el
perfil de la
empresa

(Quacha et al.,
2020; Durie y
Andualem, 2018;
Rust, 2020;
Falahat et al.,
2020).

¿Definen objetivos de *marketing*?

¿Definen la misión de *marketing*?

¿Definen la visión de *marketing*?

¿Cuantifican y cualifican los logros de
marketing a corto, mediano y largo
plazo?

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

4.3.4 Instrumento de investigación

Es así que, una vez que se procedió a operacionalizar las variables, que consistió en descomponer deductivamente las o la variable que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico. Con la operacionalización de la variable de estudio con sus dimensiones, así como las categorías, las subcategorías y los *ítems*, lo que permitió la elaboración de instrumentos para el análisis de resultados (Gómez, 2012; Kerlinger y Lee, 2004; Hernández et al., 2014; Malhotra, 2019; Larios-Gómez, 2014). Asimismo, se planteó una estructuración de la matriz operacional de variables, para la obtención de información que facilitó la elaboración del instrumento.

Los elementos de la matriz para la operación de la variable se presentaron y se describieron en la Tabla 22. Es decir, se dividió la variable en dimensiones, indicadores y *ítems*. Para operacionalizar estos factores o variable para la presente investigación, se tomó en cuenta el constructo integrado por cada uno de los factores *outside-in* desde la perspectiva teórica del *marketing* estratégico para enfrentar los retos que enfrentan las empresas en los mercados dinámicos (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021) -desde la globalización, la apertura de mercados internacionales, el Internet de las cosas, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial- se reconoce y aprovecha el valor del *marketing* (Corey, 2003; Barney, 2001; Larios-Gómez y Giuliani, 2018). Que da origen de las capacidades dinámicas de *marketing* como las habilidades y conocimientos de las personas, los recursos intangibles, el conocimiento tácito de la empresa, los procesos y las actividades que permiten a la empresa aplicar su estrategia de *marketing* y alcanzar sus objetivos, y que las empresas aprovechan, que se describieron en líneas anteriores (y en el capítulo 2).

Estas capacidades dinámicas pueden ser con o sin tecnología digital, presencial e híbrida (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et

al., 2019; Mu et al., 2018; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021). Y en la construcción de esta variable, se tomaron en cuenta estos tres aspectos con o sin tecnología digital, presencial e híbrida. Para dar respuesta ante los mercados dinámicos (como los que se viven ahora ante el COVID-19), en los que la tecnología permite a las empresas seguir los comportamientos y actitudes de sus clientes y conectarse con ellos en cualquier momento y lugar.

Entonces, con la revisión de la literatura se revela que los componentes básicos del *marketing outside-in* (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021), y que con base en el objetivo planteado: Diseñar una propuesta de modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19, que dará respuesta a ¿Cuáles son los elementos que integrarían un modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?

En investigaciones analizadas en la revisión de la literatura respecto a las fuerzas que se ven reflejadas en la capacidad empresarial de las estrategias tecnológicas, de *marketing*, en la innovación, en la relación costo-precio y en la autopercepción empresarial desde la perspectiva del *outsde-in marketing*, para el instrumento se retoman los componentes propuestos por Larios-Gómez (2021, in press); Zhang y Watson IV (2020); Moorman, Van Heerde, Moreau y Palmatier (2019); Mu, Bao, Sekhon y Qi (2018); Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi (2020); Ahmedova, (2015); Maranto-Vargas y Rangel (2007); Vásquez y Escamilla (2014) y Caballero-Morales (2021), Tabla 23.

Tabla 23

Ítems para la Investigación

Dimensión	Ítems	Ítems: investigación Concluyente
(1) escuchar a los clientes y al mercado	<i>Las Mipymes:</i> 1. ¿Conocen a sus clientes? 2. ¿Obtienen información sobre las características de sus clientes? 3. ¿Usan una base de datos sistemática (software especializado o paquetería de datos) o registros manuales (libretas de registro) para almacenar el comportamiento de compra de sus clientes?	<i>Las Mipymes:</i> 1. Conozco a mis clientes 2. Obtengo información sobre las características de mis clientes 3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes: • software especializado • Paquetería de datos • Registros manuales (libretas de registro)
(2) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	<i>Las Mipymes:</i> 4. ¿Perfilan a sus clientes? 5. ¿Clasifican a sus clientes? 6. ¿Desarrollan estrategias comerciales personalizadas a los diferentes grupos (segmentos) de clientes?	4. Identifico el perfil de mis clientes 5. Clasifico a mis clientes 6. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes

(3) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos

Las Mipymes:

7. ¿Conocen las tendencias del mercado?
8. ¿Conocen las estrategias que usa el competidor?
9. ¿Identifican las estrategias de empresas grandes en su mercado de impacto?
10. ¿Escuchan las ideas de los empleados?
11. ¿Conocen las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado?

(4) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa

Las Mipymes:

12. ¿Hacen uso de redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp) para la comercialización de sus productos?
13. ¿Invierten en proceso publicitarios y de promoción?
14. ¿Cuáles son los medios de comunicación que más usan para comunicarse con el mercado (clientes reales y potenciales)?

7. Conozco las tendencias del mercado
8. Conozco las estrategias que usa mi competidor
9. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto
10. Escucho las ideas de mis empleados
11. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado

12. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp corporativo
- WhatsApp personal

13. Invierto en procesos publicitarios y de promoción:

- Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)
- Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)
- Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)

(5) aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*

Las Mipymes:

15. ¿Hacen uso la tecnología para la comercialización de sus productos?

16. ¿Hacen uso de plataformas especializadas (e-commerce) o tradiciones (puntos de venta) para sus procesos de comercialización?

17. ¿Hacen uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)?

- Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)
- Publicidad en medios alternativos (BTL y ATL)

14. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:

- Redes sociales
- Teléfono
- Celular
- Página web
- Web Apps

15. Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos:

- Redes sociales
- Celular
- Página web
- Web Apps
- Comercio electrónico

16. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:

- Comercio electrónico
- Tradiciones (puntos de venta o tiendas)

(6) el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	<i>Las Mipymes:</i> 18. ¿Hacen uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos? 19. ¿Hacen investigación y desarrollo (ID+Tic) con o sin tecnología para predecir el comportamiento del consumidor? 20. ¿Registran los comportamientos del consumidor?	17. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service) 18. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos 19. Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor • Con tecnología • Sin tecnología 20. Registro los comportamientos de mi consumidor
(7) producto e identidad	<i>Las Mipymes:</i> 21. ¿Crean una marca? 22. ¿Gestionan su identidad comercial? 23. ¿Realizan acciones de valor (tangibles e intangibles) para la marca de la empresa? 24. ¿Correlacionan la identidad y el producto para generar valor a la marca?	21. He creado mi marca 22. Gestiono mi identidad comercial 23. Realizo acciones de valor (tangibles e intangibles) para la marca de la empresa 24. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca
(8) redefinición en la relación costo-precio	<i>Las Mipymes:</i> 25. ¿Usan métodos de fijación precios especializados o no especializados?	25. Uso métodos de fijación precios

26. ¿Están conscientes de la diferencia entre precio cuantitativo (basado en el costo) y el precio cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)?

- Especializados
- No especializados

26. Estoy consciente de la diferencia entre precio cuantitativo (basado en el costo) y el precio cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)

(9) la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa

Las Mipymes:

27. ¿Realizan planeación estratégica de *marketing*?

27. Realizo planeación estratégica de *marketing*

28. ¿Definen objetivos de *marketing*?

28. He definido los objetivos de *marketing*

29. ¿Definen la misión de *marketing*?

29. He definido la misión de *marketing*

30. ¿Definen la visión de *marketing*?

30. He definido la visión de *marketing*

31. ¿Cuantifican y cualifican los logros de *marketing* a corto, mediano y largo plazo?

31. Mido los logros de *marketing* a corto, mediano y largo plazo:

- Cuantitativamente
- Cualitativamente

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para el diseño del instrumento, se determinaron las preguntas que recabaron las caracterización o perfil de la empresa y empresarios a cargo (dimensión de datos generales). Es decir, las características de inclusión y exclusión de los sujetos de estudio: Mipymes del sector comercial y de servicios ubicadas en la Ciudad de Puebla y zona conurbada (las 4 juntas auxiliares que se describieron los párrafos anteriores). Con dicha información, en el análisis de resultados se correlacionaron dimensiones y se determinó el perfil de la empresa estudiada. Además de las características del empresario o encargado al frente de la Mipyme, que de igual manera se usaron para el análisis descriptivo de los resultados.

Para los ítems de esta dimensión ya no se usó la escala de Likert, debido a la naturaleza de las preguntas, se usaron escalas nominales y ordinales desde un formato dicotómico o de opción múltiple, según la naturaleza de la pregunta (Ver Tabla 24:

- Para el empresario: Género, Edad y Nivel de estudios
- Para la empresa: Antigüedad de la empresa, Localidad (ubicación de la empresa), Colonia, Tamaño de la empresa (por número de empleados), Sector y Subramas del comercio pertenece su empresa.

Tabla 24

Dimensión Datos Generales del sujeto de estudio

Item	Opción de respuesta	Escala
Género	1. Masculino 2. Femenino Otro:	Nominal
Edad	1. De 18 a 27 años 2. De 28 a 37 años 3. De 38 a 47 años 4. De 48 a 59 años 5. Más de 60 años	Ordinal
Nivel de estudios	1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria (Básica media) 4. Técnico 5. Tecnólogo 6. Licenciatura (Pregrado) 7. Diplomatura (Especialización) 8. Maestría 9. Doctorado	Ordinal
Antigüedad de la empresa	1. De 2 a 5 años 2. De 6 a 9 años 3. De 10 a 13 años 4. De 14 a 17 años 5. De 19 a 21 años 6. De 22 a 25 años 7. Más de 26 años	Ordinal
Localidad (ubicación de la empresa)	1. Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla) 2. Junta Auxiliar: Ignacio Romero Vargas 3. Junta Auxiliar: Ignacio Zaragoza 4. Junta Auxiliar: La Resurrección 5. Junta Auxiliar: La Libertad	Nominal
Colonia	Abierta	Nominal
Tamaño de la empresa (por número de empleados)	1. Micro (1 empleado a 10 empleados) 2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	Ordinal

	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	
Sector	1. Comercial 2. Servicios	Nominal
Subramas del comercio pertenece su empresa	Abierta	Nominal

Fuente: Elaboración propia.

4.3.5 Validez del instrumento

Una vez definidas las variables de estudio, el proceso de diseño o elaboración del instrumento de investigación (investigación concluyente o cuantitativa), llevó las siguientes etapas (Larios-Gómez, 2019):

- 1) La búsqueda de investigaciones analizadas en la revisión de la literatura respecto a las fuerzas que se ven reflejadas en la capacidad empresarial de las estrategias tecnológicas, de *marketing*, en la innovación, en la relación costo-precio y en la autopercepción empresarial desde la perspectiva del *outside-in marketing*, que se propone en la operacionalización de las variables a partir de Larios-Gómez (2021); Zhang y Watson IV (2020); Moorman et al. (2019); Mu et al. (2018); Gupta et al. (2020); Ahmedova (2015); Maranto-Vargas y Rangel (2007); Vásquez y Escamilla (2014) y Caballero-Morales (2021).

De este primer filtro, se tomaron en cuenta 61 reactivos pertenecientes a 18 aportaciones de la literatura, clasificados por sus respectivos autores en las nueve dimensiones que se describieron en la operacionalización de la variable:

- a. Ahmedova (2015).

- b. Caballero-Morales (2021).
- c. Duffy et al. (2020).
- d. Durie y Andualet (2018).
- e. Falahat et al. (2020).
- f. Gupta et al. (2020).
- g. Larios-Gómez (2021).
- h. Mintz et al. (2021).
- i. Moorman et al. (2019).
- j. Mu et al. (2018).
- k. Musarra y Morgan (2020).
- l. Pérez et al. (2017).
- m. Quacha et al. (2020).
- n. Rust (2020).
- o. Sekhon y Qi (2018).
- p. Sinha y Sheth (2018).
- q. Vásquez y Escamilla (2014).
- r. Zhang y Watson IV (2020)

- 2) Una vez que se analizaron y compilaron las dimensiones y ítems con posibilidades para cubrir los factores (variables) determinantes para cubrir la pregunta de investigación y los objetivos. Se depuraron los reactivos, eliminando 33 ítems, que se consideraron repetidos y que no se alineaban a las características de la investigación. Por lo que, se rediseño una versión con 31 *ítems* que permitió recabar la información necesaria para la investigación, cómo se puede observar en la Tabla 23 y 24. Es decir, la versión A, ver Anexo 1.
- 3) Con la versión A del instrumento se procedió a validarlo con un grupo de expertos, quienes presentan perfiles como: investigadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), investigadores con experiencia en *marketing* científico (expertos que publican artículos científicos en revistas de alto impacto), especialistas en metodología (docentes) y especialistas en

marketing práctico (mercadólogos en la empresa), ver Tabla 25. Los expertos pertenecen a instituciones de país como de Colombia y Brasil. Cada uno de ellos con distinciones académicas científicas en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) en México, en el Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior (CAPES, en español: Coordinación de la formación del personal de nivel superior) en Brasil y por el Ministerio de Ciencias (Miniciencias, antes Colciencias) en Colombia.

Tabla 25

Perfil de Expertos

Experto	Distinción	Institución	Área especialidad	de País
1) Dra. Laura Fischer de la Vega	SNI Nivel 1 Conacyt	UNAM	Mercadotecnia	México
2) Dr. Emigdio Larios-Gómez	SNI Nivel 1 Conacyt	BUAP	Mercadotecnia	México
3) Dra. Arlen Cerón Islas	SNI Nivel 1 Conacyt	UAEH	Mercadotecnia	México
4) Dr. Thel Augusto Monteiro	Nivel 5 CAPES	UNIMEP	Mercadotecnia	Brasil
5) Dr. Salvador Estrada Rodríguez	SNI Nivel 1 Conacyt	UG	Innovación	México
6) Dra. Mónica Eugenia Peñalosa Otero	Investigadora Asociada I Miniciencias	UTADEO	Mercadeo	Colombia
7) Dra. Diana María López Celis	Investigadora Asociada I Miniciencias	UTADEO	Mercadeo	Colombia

Fuente: Elaboración propia.

Los expertos, analizaron y revisaron el instrumento propuesto y con base en el *brief* proporcionado en la Matriz de Evaluación de Instrumentos (Anexo 2), el cual consta de cuatro secciones, ver Tabla 26:

- SECCIÓN 1: DATOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN. Que resumía la estructura de la tesis desde las preguntas de investigación, los objetivos, las variables y el perfil del sujeto de estudio.
 - Título de la tesis
 - Doctorado e institución
 - Objetivos de la investigación General y Específicos:
 - Preguntas de investigación General y Específicas:

- SECCIÓN 2: DATOS GENERALES DEL EXPERTO VALIDADOR. Que recopilaba la información general del experto validador.
 - Nombre completo
 - Institución de adscripción
 - Puesto
 - Último grado de estudios e institución
 - Distinciones Académicas
 - Contacto

- SECCIÓN 3: VALIDACIÓN DE ITEMS. Que describe las instrucciones, parámetros y escala de validación.

Parámetros de Evaluación:

- A. ¿Se justifica la presencia de este ítem en el instrumento para medir la aplicabilidad de la mercadotecnia *outside-in*?
- B. ¿El ítem responde a la variable que se pretende medir?
- C. ¿El ítem ayuda a la evaluación de la dimensión en la que está incluido?
- D. ¿El ítem se ubica en la dimensión adecuada?
- E. ¿El presente ítem se define claramente?
- F. ¿Es posible obtener la información que se desea con las posibles respuestas a este ítem?

G. ¿Cree que con este instrumento se puedan distinguir diferentes grados de aplicabilidad de la mercadotecnia *outside-in* en la población de estudio?

Usando las siguientes escalas para la evaluación del contenido de los cuestionarios, se realizó utilizando los criterios de Moriyama (Argibay, 2006; Mateu, 2008):

3. Mucho 2. Suficiente 1. Poco 0. Nada.

- SECCIÓN 4: PERSPECTIVA DEL EVALUADOR. Que recopilaba la opinión descriptiva (cualitativa) sobre la validación del instrumento.

Los expertos analizaron el instrumento de manera descriptiva, contestando desde su *expertise*, las siguientes preguntas relacionadas con el diseño metodológico y los ítems del instrumento. propuesto con base en los siguientes axiomas:

- a. Que las preguntas que el instrumento, ayuden a contestar las preguntas de investigación planteadas en la tesis
- b. Que las preguntas que el instrumento, ayuden a cumplir los objetivos de investigación planteadas en la tesis
- c. Que las preguntas que el instrumento, estén alineadas a las variables de investigación planteadas en la tesis
- d. Que las preguntas que el instrumento, estén alineadas al perfil del sujeto de investigación planteado en la tesis

Tabla 26

Matriz para la Validación del Instrumento

Dimensión	Items: investigación Concluyente	A	B	C	D	E	F	G
(1) escuchar a los clientes y al mercado	• Conozco a mis clientes • Obtengo información sobre las características de mis clientes • Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de sus clientes: • software especializado • Paquetería de datos • Registros manuales (libretas de registro)							
(2) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	• Identifico el perfil de mis clientes • Clasifico a mis clientes • Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes							
(3) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	• Conozco las tendencias del mercado • Conozco las estrategias que usa mi competidor • Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto • Escucho las ideas de mis empleados							

(4) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa

- Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado

- Hago uso de redes sociales para la comercialización de sus productos:

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp corporativo
- WhatsApp personal

- Invierto en procesos publicitarios y de promoción:

- Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)
- Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)
- Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)
- Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)
- Publicidad en medios alternativos (BTL y ATL)

- Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:

- Redes sociales
- Teléfono
- Celular
- Página web
- Web Apps

(5) aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*

- Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos:

- Redes sociales

- Celular
 - Página web
 - Web Apps
 - Comercio electrónico
-
- Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:
- Comercio electrónico
 - Tradiciones (puntos de venta o tiendas)
-
- Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)
-
- (6) el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos
- Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos
-
- Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor
-
- Con tecnología
 - Sin tecnología
-
- Registro los comportamientos de mi consumidor
-
- (7) producto e identidad
- He creado mi marca
-
- Gestiono mi identidad comercial
-
- Realizo acciones de valor para la marca de la empresa (Tangibles e Intangibles)
-
- Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca
-
- (8) redefinición en la relación costo-precio

	• Uso métodos de fijación precios • Especializados • No especializados • Estoy consciente de la diferencia entre precio Cuantitativo (basado en el costo) y Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)
(9) la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	• Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i> • He definido los objetivos de <i>marketing</i> • He definido la misión de <i>marketing</i> • He definido la visión de <i>marketing</i> • Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo: • Cuantitativamente • Cualitativamente

Fuente: Elaboración propia.

Se validó el instrumento con siete expertos, quienes evaluaron cada *ítem*, con base en la Matriz de Evaluación del Instrumento, y una vez recopilada las respuestas de los expertos, se analizó estadísticamente (cuantitativamente) la validez a través del coeficiente Alfa de Cronbach (α), con medias individuales y medias por variable o dimensión. Además de calcular la dispersión de los datos con la desviación estándar y la varianza. El coeficiente alfa de Cronbach se clasificó de

acuerdo con los límites presentados (Cronbach, 1952; Almeida, Reis y Fernando, 2010):

- Confiabilidad muy baja: $\alpha \leq 0.30$
- Confiabilidad baja: $0.30 < \alpha \leq 0.60$
- Confiabilidad moderada: $0.60 < \alpha \leq 0.75$
- Confiabilidad alta: $0.75 < \alpha \leq 0.90$
- Confiabilidad muy alta: $\alpha > 0.90$

Se obtuvo una validez de consistencia interna (α) como medida de fiabilidad de la escala (o medida o test). Es decir, la medida de las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala (Nunally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021). El instrumento finalmente estuvo constituido por 31 *ítems*, conteniendo nueve factores con un alfa de Cronbach de (α)=0.925 (confiabilidad muy alta). Teniendo una consistencia interna y validez alta (George y Mallery, 2003), tanto de manera general como una consistencia interna y validez alta para cada uno de los 9 factores o dimensiones. Y respecto a las medias, se tiene que solo las dimensiones (7) Producto e identidad y (8) Redefinición en la relación costo-precio obtuvieron una media menor a 3.00 (2.75 y 2.67, respectivamente). Presentando todas las demás, una media de 3 en la validación de expertos, recayendo en la escala *mucho*. Es decir, los expertos consideran que las dimensiones propuestas para el instrumento son de gran aportación para la investigación (ver Tabla 27).

Tabla 27*Fiabilidad del Instrumento*

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach por dimensión	Alfa de Cronbach General	Media
(1) Escuchar a los clientes y al mercado	1-3 (3)	.940	.925	3.00
(2) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	4-6 (3)	.800		3.00
(3) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	7-11 (5)	.845		3.00
(4) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	12-14 (3)	.924		3.00
(5) Aprovechar las tendencias tecnológicas de <i>marketing</i>	15-17 (3)	.800		3.00
(6) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	18-20 (3)	.890		3.00
(7) Producto e identidad	21-24 (4)	.850		2.75
(8) Redefinición en la relación costo-precio	25-26 (2)	.960		2.67
(9) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	27-31 (5)	.910		3.00

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

En el análisis descriptivo por *ítem* desde los parámetros de validez propuestos, solo 8 *ítems* obtuvieron una media general inferior a 3 (escala 2= suficiente). Además de presentar la misma situación en los 7 parámetros de evaluación por los expertos, con medias de 2.57 a 2.9. Lo cual indica que son los reactivos que deberán ajustarse para lograr una fiabilidad de la pregunta en el rediseño del instrumento, hacia la versión B para aplicar una prueba piloto. El resto de los *ítems* obtuvieron una media de 3 (escala 3=mucho), ver Tabla 28.

Tabla 28

Análisis Descriptivo de Ítems para Ajuste

Ítem	Media general	PARÁMETROS						
		A	B	C	D	E	F	G
3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes:	2.90							
Software especializado		3	3	3	3	3	3	3
Paquetería de datos		2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86
Registros manuales (libretas de registro)		2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86
12. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:	2.86							
Facebook		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Instagram		2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86
WhatsApp corporativo		2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57	2.57
WhatsApp personal		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
13. Invierto en procesos publicitarios y de promoción en:	2.90							
Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Publicidad en medios impresos (revistas, periodicos, volentes)		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Publicidad en medios alternativos (BTL y ATL)		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
		2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
14. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:	2.97							
Redes sociales		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00

Teléfono		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Celular		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Página web		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Web Apps		2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86
15. Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos:	2.94							
Redes sociales		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Celular		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Página web		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Web Apps		2.71	2.71	2.71	2.71	2.71	2.71	2.71
Comercio electrónico		3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
23. Realizo acciones de valor (Tangibles e Intangibles) para la marca de la empresa	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29
26. Estoy consciente de la diferencia entre Precio Cuantitativo (basado en el costo)	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29	2.29
Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)								
31. Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo:	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86	2.86
Cuantitativamente								
Cualitativamente								

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Una vez determinada la Fiabilidad del instrumento validado por expertos (a través del Alfa de Cronbach), se procedió a medir la congruencia o concordancia para comparar más de dos variables relacionadas (K) (Cortés-Reyes et al., 2010; Pelegrín et al., 2016). Entonces, “En términos generales, la concordancia es el grado en que dos o más observadores, métodos, técnicas u observaciones están de acuerdo sobre el mismo fenómeno observado” (Monsonero et al., 2008, p. 36). Es decir, es la medición de las percepciones (evaluaciones) de los expertos respecto al grado de concordancia entre un grupo de elementos (K) y un grupo de características (n). Si las opiniones de los expertos consideran similares los elementos que integran el instrumento (es la percepción de acuerdo en el uso de los *ítems*). Es así, que:

...la prueba estadística el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los expertos. El valor de W oscila entre 0 y 1. El valor de 1 significa una concordancia de acuerdos total y el valor de 0 un desacuerdo total. La tendencia a 1 es lo deseado pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada la significación en la concordancia. (Pelegrín, et al., 2017, p. 78).

De la información obtenida en la selección del panel de expertos (siete expertos) y la evaluación que realizaron de los cuestionarios. Estos datos fueron procesados a través del software SPSS v25. Y se aplicó estadísticamente la prueba para determinar el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W). El Coeficiente de Kendall mide el grado de asociación entre varios conjuntos (K) de N entidades. Es útil para determinar el grado de acuerdo entre varios jueces, o la asociación entre tres o más variables, lo que permite comprobar el grado de coincidencia de las valoraciones realizadas por los expertos. Donde Argibay (2006, p.34) describe que:

W=1 significa una concordancia total entre los expertos.

W=0.5 significa un equilibrio de acuerdo entre los expertos.

W=0 significa desacuerdo total.

Como se puede observar en la Tabla 29, en el análisis de concordancia a través del coeficiente de Kendall (W), se obtienen valores en todos los casos por encima de 0.5. Se obtuvo un coeficiente de concordancia de W=1, lo que indica una concordancia total entre los expertos. Es decir, existe un equilibrio de acuerdo entre los expertos respecto a la importancia de los *ítems* que componen el instrumento de investigación. Con base en la validación de expertos y en la teoría estadística se puede decir que los ítems presentan:

- Homogeneidad entre un grupo de elementos respecto a un grupo de circunstancias
- Acuerdo entre expertos y características

Tabla 29

Análisis de Concordancia a través del Coeficiente de Kendall (W): Expertos.

Elementos	Valores
N	7
W de Kendall ^a	1.000
Chi-cuadrado	357.000
gl	51
Sig. asintótica	0.000

Nota: Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Asimismo, en la validación cualitativa, recabada en la Sección 4: Perspectiva del Evaluador. Se analizaron los comentarios descritos de manera abierta por cada uno de los expertos (ver Anexo 2) y se concentraron en la Tabla 30. Cabe recalcar,

que estas observaciones cualitativas coincidieron con los análisis cuantitativos y además se tomaron en cuenta las observaciones respecto a la codificación de las secciones y preguntas de manera alfanumérica y la separación de conceptos en algunos *ítems*, ya que podrían generar confusión en los sujetos de estudio. Y en algunos *ítems* se agregaron opciones en las respuestas para hacer más integral la evaluación. Una vez realizados los ajustes con las recomendaciones de los expertos, se rediseñó el instrumento y se creó la Versión B, incluyendo la escala Likert de 5 elementos (ver Anexo 3). Los cambios principales al instrumento fueron:

- Dimensión 1: Escuchar a los clientes y al mercado.

Probar si el empresario entenderá los términos 1) Software especializado, 2) Paquetería de datos y 3) Registros manuales (libretas de registro) correspondientes al ítem 3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes.

- Dimensión 4: Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa.

Verificar si las empresas micro y pequeñas (Mipes) 1) hacen uso de la red social *Instagram* (puesto que las medianas por su tamaño es seguro que si lo usen), 2) si también estas empresas (Mipes) pueden contar o acceden a la plataforma WhatsApp corporativo, correspondientes al *ítem* 12. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos.

En el *ítem* 13. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos, para la opción Publicidad en medios alternativos (BTL y ATL), se recomienda ser más claros en los significados de las siglas usadas.

Para el caso del ítem 14. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales. Comprobar si las Mipes hacen uso de Web Apps.

- Dimensión 5: Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*.

Tanto para el ítem 15 (15. Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos) y 16 (16. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización) de esta dimensión, si las empresas no entienden o no hacen uso de estas aplicaciones web (Web Apps) eliminarlas en la opción de respuesta. Asimismo, se recomienda agregar las opciones: QR, Código de barras, y pagos a través plataformas sin contacto (Contactless) como pago con terminal (clip, point Smart terminal), pago con móviles o pago con CoDi® (Cobro digital bancaria). Al igual que en la dimensión anterior, comprobar si las Mipes conocen y pueden tener acceso a esta estrategia.

- Dimensión 7: Producto e identidad.

Se recomienda separar los conceptos tangibles e intangibles, para que ambas se respondan de manera separada. De lo contrario, la pregunta queda ambigua al unir dos conceptos diferentes. Correspondientes al *ítem* 23. Realizo acciones de valor para la marca de la empresa (tangibles e intangibles).

- Dimensión 8: Redefinición en la relación costo-precio.

De la misma manera que, en la observación pasada, se recomienda en el *ítem* 26. Estoy consciente de la diferencia entre Precio Cuantitativo (basado en el costo) y Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor). Separar cualitativo y cuantitativo, para que el sujeto de estudio determine por separado su respuesta a esta pregunta.

- Dimensión 9: La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa. Se recomienda, ser más claro a que se refiere con la medición cuantitativa y cualitativa en el *ítem* 31. Mido los logros de *marketing* a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 30

Observaciones y Ajustes en la Validación de Expertos

Ítem	Ajuste	Justificación
3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes: • Software especializado • Paquetería de datos (office) • Registros manuales (libretas de registro)	Se agregó la palabra office	Para mejorar la comprensión de paquetería de datos.
12. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos: • Facebook • Instagram • WhatsApp para empresas • WhatsApp personal	Se cambió la palabra corporativo por para empresas	Por ser una palabra más común y es usada en los términos de la aplicación
• 13. Invierto en procesos publicitarios y de promoción en: • Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine) • Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web) • Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes) • Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)	Se eliminó la opción de Medios alternativos ATL y BTL	Puesto que son términos de publicidad avanzada que se usa en empresas medianas a grandes
14. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales: • Redes sociales • Teléfono • Celular	Se eliminó el prefijo web	Para evitar confusión en el sujeto de estudio.

- Página web
- Apps

15. Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos:	Se eliminó el prefijo web y se eliminó la opción de comercio electrónico	Para evitar confusión en el sujeto de estudio. Y se eliminó comercio electrónico porque en la pregunta siguiente se incluía y está más acorde a ella
• Redes sociales • Celular • Página web • Apps		
16. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:	Se agregó venta por internet y Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	Para mejorar el entendimiento del ítem, se agregaron palabras complementarias y opción de contactless.
• Comercio electrónico (venta por internet) • Tradicionales (puntos de venta o tiendas) • Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)		
23. Realizo acciones de valor para la marca de la empresa:	Se separó tangible e intangible, agregando explicaciones para cada una.	Con esto, el empresario sabrá como elegir si le da valor o no a su marca.
• Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente) • Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)		
26. Estoy consciente de la diferencia entre Precio:	Se separó el precio cualitativo del cuantitativo para que el empresario evaluará por separado cada concepto.	Con esto, el empresario sabrá como fija el precio.
• Cuantitativo (basado en el costo) • Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)		
31. Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo:	Se agregaron explicaciones a cada concepto.	Para mejorar el entendimiento del empresario.
• Cuantitativamente (ventas, número de clientes) • Cualitativamente (comentarios de los clientes)		

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la codificación alfanumérica, se cambió número en el orden de los *ítems*, por una codificación alfanumérica. Es decir, los Datos Generales se codificaron como Sección A y cada pregunta lleva el prefijo de la sección y su número de orden, para esta sección es A1, A2, A3 y así sucesivamente. Para la Dimensión 1 paso a ser la Dimensión B y sus preguntas B1, B2, B3, etc. (Ver Tabla 31). Ver la codificación completa en el Anexo 3, correspondiente al instrumento versión B:

Dimensión

(B) Escuchar a los clientes y al mercado

Item B1

Item B2

Item B3

(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes

Item C1

Item C2

Item C3

(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos

Item D1

Item D2

Item D3

Ítem D4

Ítem D5

(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa

Ítem E1

Ítem E2

(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*

Item F1

Item F2

Item F3

(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos

Item G1

Item G2

Item G3

(H) Producto e identidad

Ítem H1

Item H2

Item H3

Item H4

(I) Redefinición en la relación costo-precio

Item I1

Item I2

Item I3

(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa

Ítem J1

Ítem J2

Ítem J3

Ítem J4

Ítem J5

Tabla 31

Codificación del Instrumento. SECCIÓN B: ESCUCHAR A LOS CLIENTES Y AL MERCADO

Items	Escala				
B1. Conozco a mis clientes	1	2	3	4	5
B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes	1	2	3	4	5
B3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes a través de:					
1. Software especializado	1	2	3	4	5
2. Paquetería de datos	1	2	3	4	5
3. Registros manuales (libretas de registro)	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Prueba Piloto

Una vez realizada la validación con los expertos y obtenida la versión B del instrumento. Se procedió a realizar la prueba piloto, la cual tiene como objetivo verificar que el cuestionario o instrumento sea entendido por el sujeto de estudio. En términos de lenguaje, estructura, tecnicismos, tiempo de respuesta, uso de escalas y extensión en número de preguntas (Larios-Gómez et al., 2019). Si bien, parte de estas condiciones fueron previstas desde el diseño de la versión A y por parte de los expertos, al realizar la prueba piloto con empresarios permite que el sujeto de estudio proporcione su percepción a las premisas de tiempo, claridad, entendimiento y estructura. Con base en Larios-Gómez (2020), el proceso de la prueba piloto consistió en:

1. Seleccionar por conveniencia a 32 empresarios que cumplieran el perfil de inclusión, determinadas en la planeación metodológica de la investigación.
2. Aplicar el cuestionario de manera presencial (11 sujetos) y virtual (21 sujetos), cumpliendo el protocolo y el espacio para con el sujeto de estudio.
3. Cuestionar al sujeto de estudio sobre el lenguaje, estructura, tecnicismos, tiempo de respuesta, uso de escalas y extensión en número de preguntas.

Para lo cual, los empresarios encuestados en esta prueba no manifestaron dudas, observaciones y modificaciones al instrumento.

4. Recopilar las opiniones y observaciones del sujeto de estudio para realizar los ajustes correspondientes.
5. Realización del análisis estadístico de validación, a través del Alfa de Cronbach.

Una vez levantada la información con los sujetos para prueba piloto, se procedió a calcular la validez de consistencia interna (α) como medida de fiabilidad de la escala (o medida o test). Es decir, la medida de las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala de los 9 factores que integran el cuestionario (Nunally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021). El instrumento finalmente estuvo constituido por 31 ítems principales y 24 adyacentes dando un total de 55 elementos. Presentando un alfa de Cronbach de (α)=0.970. Teniendo una consistencia interna y validez alta (George y Mallery, 2003), tanto de manera general como una consistencia interna y validez alta para cada uno de los 9 factores o dimensiones, ver Tabla 32.

Tabla 32

Fiabilidad del Instrumento Prueba Piloto

Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach por dimensión
General	31/45	.970
Basado en elementos estandarizados		.979
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	1-3 (3/5)	.795
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	4-6 (3/4)	.951
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	7-11 (5/5)	.908
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	12-14 (3/12)	.880
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de <i>marketing</i>	15-17 (3/7)	.827
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	18-20 (3/3)	.828
(H) Producto e identidad	21-24 (4/3)	.773

(I) Redefinición en la relación costo-precio	25-26 (2/2)	.829
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	27-31 (5/5)	.882

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Asimismo, se estimó la validación del instrumento si el elemento o ítem es suprimido, teniendo como resultado, que todos los *ítems* presentan una fiabilidad alta, por lo que lo recomendable es conservar las 31 preguntas, con sus 45 *ítems* finales, el rango de los coeficientes de los *ítems* va de .968 al .970, ver Tabla 33. Con estos resultados, se confirma la consistencia interna del instrumento propuesto es válido tanto para la muestra a aplicar, como para otras muestras relacionadas (Hernández et al., 2014; Nunally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021; George y Mallery, 2003).

Tabla 33

Estadísticas de Total de Elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
B1. Conozco a mis clientes	180.4688	772.838	0.065	0.970
B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes	180.8125	750.609	0.489	0.969
B3. Software especializado	182.3125	710.415	0.971	0.968
B3. Paquetería de datos	181.2188	752.370	0.842	0.969
B3. Registros manuales (libretas de registro)	180.8750	774.887	0.000	0.970
C1. Identifico el perfil de mis clientes	181.2188	752.370	0.842	0.969
C2. Clasifico a mis clientes	180.9688	732.289	0.999	0.968

C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes	180.9688	732.289	0.999	0.968
D1. Conozco las tendencias del mercado	180.2188	752.370	0.842	0.969
D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	180.2188	752.370	0.842	0.969
D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto	180.9688	732.289	0.999	0.968
D4. Escucho las ideas de mis empleados	180.2188	752.370	0.842	0.969
D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado	181.3750	734.758	0.825	0.968
E1. Facebook	180.5625	730.319	0.837	0.968
E1. Instagram	181.9063	708.733	0.831	0.968
E1. WhatsApp corporativo	180.5625	730.319	0.837	0.968
E1. WhatsApp personal	179.8750	774.887	0.000	0.970
E2. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)	183.8750	774.887	0.000	0.970
E2. Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)	180.9688	732.289	0.999	0.968
E2. Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)	180.6250	754.629	0.830	0.969
E2. Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)	181.9063	708.733	0.831	0.968
E3. Redes sociales	179.8750	774.887	0.000	0.970
E3. Teléfono	179.8750	774.887	0.000	0.970
E3. Celular	181.6250	754.629	0.830	0.969
E3. Página web	183.3750	734.758	0.825	0.968
E3. Apps	183.0313	757.386	0.379	0.970
F1. Redes sociales	179.8750	774.887	0.000	0.970
F1. Celular	183.0313	757.386	0.379	0.970
F1. Página web	182.8750	696.177	0.814	0.969
F1. Comercio electrónico	180.9688	732.289	0.999	0.968

F1. Comercio Electrónico (Ventas por internet)	182.8750	696.177	0.814	0.969
F1. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	182.8750	696.177	0.814	0.969
F2. Comercio electrónico	182.2188	752.370	0.842	0.969
F2. Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	181.0313	757.386	0.379	0.970
F2. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	182.8750	817.532	-0.482	0.976
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)	180.6250	754.629	0.830	0.969
G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	183.8750	774.887	0.000	0.970
G2. Con tecnología	180.2188	752.370	0.842	0.969
G2. Sin tecnología	181.2188	752.370	0.842	0.969
G3. Registro los comportamientos de mi consumidor	180.9688	732.289	0.999	0.968
H1. He creado mi marca	180.6250	754.629	0.830	0.969
H2. Gestiono mi identidad comercial	182.1250	781.532	-0.278	0.971
H3. Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)	180.2188	752.370	0.842	0.969
H3. Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	183.8750	774.887	0.000	0.970
H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca	181.3125	710.415	0.971	0.968
I1. Especializados	183.8750	774.887	0.000	0.970
I2. No especializados	182.9688	732.289	0.999	0.968
I21. Cuantitativo (basado en el costo)	180.6250	754.629	0.830	0.969
I22. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	183.8750	774.887	0.000	0.970

J1. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>	183.8750	774.887	0.000	0.970
J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>	179.8750	774.887	0.000	0.970
J3. He definido la misión de <i>marketing</i>	180.9688	732.289	0.999	0.968
J4. He definido la visión de <i>marketing</i>	180.9688	732.289	0.999	0.968
J5. Cuantitativamente	181.3125	710.415	0.971	0.968
J5. Cualitativamente	181.3125	710.415	0.971	0.968

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Asimismo, también se realizó el análisis de concordancia a través del coeficiente de Kendall (W), y se obtiene un valor por encima de 0.5. El coeficiente de concordancia es $W=0.814$ de la concordancia total entre los sujetos de estudio. Es decir, existe un equilibrio de acuerdo entre los sujetos respecto a la importancia de los *ítems* que componen el instrumento de investigación (ver Tabla 34).

Tabla 34

Análisis de concordancia a través del coeficiente de Kendall (W): Piloto

Elementos	Valores
N	32
W de Kendall ^a	.814
Chi-cuadrado	208.489
gl	8
Sig. asintótica	0.000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Una vez determinada la fiabilidad y concordancia del instrumento, se procedió a analizar la validez a través de la prueba multivariante para conocer la estructura factorial de la investigación (instrumentos y escalas). Se realizó un análisis factorial sobre los ítems por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación VARIMAX. Se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin (KMO).

Mateos y Martín (2002) describen que el KMO sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlación general o simple con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. Al calcular el Índice Kaiser-Meyer-Olkin, se avaló la adecuación de la muestra y que tan apropiado fue aplicar el Análisis Factorial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo. El *test* KMO relaciona los coeficientes de correlación observados entre las variables X_j y X_h , y a_{jh} son los coeficientes de correlación parcial entre las variables X_j y X_h (Nunnally, 1978):

- Cuanto más cerca de 1 se tenga el valor obtenido del *test* KMO, implica que la relación entre las variables es alta.
- Si $KMO \geq 0.9$, el *test* es muy bueno;
- Notable para $KMO \geq 0.8$;
- Mediano para $KMO \geq 0.7$;
- Bajo para $KMO \geq 0.6$; y
- Muy bajo para $KMO < 0.5$

Como se puede observar en la Tabla 35, el nivel de correlación entre las variables (dimensiones) del Modelo descrito a través del instrumento es notable 0.875, conforme a los parámetros que fueron establecidos para KMO. Es decir, las magnitudes de los coeficientes de correlación general son buenos, porque $KMO \geq 0.8$, el *test* es notable (Nunnally, 1978). Lo cual nos indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial.

Tabla 35*Prueba de KMO y Bartlett*

Medida adecuación de muestreo	Kaiser-Meyer-Olkin	de 0.875
Prueba de esfericidad	Aprox. Chi-cuadrado	8061.333
de Bartlett	gl	45
	Sig.	0.000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

También se muestra que el cuestionario presenta un amplio margen de los grados de libertad de $gl=45$, porque tiene más posibilidades de respuestas y por último la Chi- cuadrada nos dice que $X^2=8061.333$ que son los *ítems* útiles y son aprovechados a un 87.31% de la varianza de los datos originales en 8 componentes, como se puede observar en la Tabla 36. Asimismo, como se puede observar en la Matriz de Componentes Rotados, las cargas en los ítems están correlacionadas en el primer y segundo factor solamente (Ver Tabla 37). Por lo que se procedió a calcular la Varianza Total Explicada desde los índices generales de las variables, obteniendo un indicador del 88.92%. Lo que confirma la validez del instrumento, ver Tabla 38.

Tabla 36

Prueba de KMO y Bartlett: Varianza Total Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	28.723	52.223	52.223	28.723	52.223	52.223	23.647	42.995	42.995
2	11.184	20.335	72.557	11.184	20.335	72.557	16.173	29.405	72.400
3	2.100	3.818	76.375	2.100	3.818	76.375	1.678	3.052	75.452
4	1.390	2.528	78.903	1.390	2.528	78.903	1.515	2.755	78.207
5	1.359	2.470	81.373	1.359	2.470	81.373	1.345	2.445	80.652
6	1.167	2.122	83.495	1.167	2.122	83.495	1.345	2.445	83.097
7	1.072	1.950	85.445	1.072	1.950	85.445	1.223	2.224	85.322
8	1.027	1.867	87.312	1.027	1.867	87.312	1.095	1.990	87.312
9	0.979	1.781	89.092						
10	0.877	1.595	90.687						
11	0.873	1.588	92.275						
12	0.763	1.387	93.662						
13	0.725	1.318	94.980						
14	0.688	1.252	96.232						
15	0.659	1.197	97.429						
16	0.563	1.024	98.454						
17	0.502	0.913	99.367						
18	0.348	0.633	100.000						

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Tabla 37*Matriz de Componente Rotado*

Matriz de componente rotado^a								
	Componente							
	1	2	3	4	5	6	7	8
B3. Paquetería de datos	0.996							
E1. Instagram	0.996							
G2. Sin tecnología	0.996							
E2. Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)	0.996							
C1. Identifico el perfil de mis clientes	0.996							
F2. Comercio electrónico	0.996							
E1. Facebook	0.996							
D4. Escucho las ideas de mis empleados	0.996							
D1. Conozco las tendencias del mercado	0.996							
D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	0.996							
H3. Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)	0.996							
G2. Con tecnología	0.996							
B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes	0.931	-0.363						
J5. Cuantitativamente	0.913	0.407						
B3. Software especializado	0.913	0.407						

H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca	0.913	0.407					
J5. Cualitativamente	0.913	0.407					
G3. Registro los comportamientos de mi consumidor	0.809	0.587					
D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto	0.809	0.587					
F1. Comercio electrónico	0.809	0.587					
C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes	0.809	0.587					
C2. Clasifico a mis clientes	0.809	0.587					
E2. Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)	0.809	0.587					
J3. He definido la misión de <i>marketing</i>	0.809	0.587					
J4. He definido la visión de <i>marketing</i>	0.809	0.587					
E1. WhatsApp corporativo	0.624		0.120				- 0.1 38
F2. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	-0.390	-0.227	-0.236	0.252		-0.123	- 0.3 72
E3. Apss	-0.259	0.964					
F1. Celular	-0.259	0.964					
F2. Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	-0.259	0.964					
E3. Celular	0.320	0.946					
E3. Página web	0.320	0.946					

F1. Comercio Electrónico (Ventas por internet)	0.320	0.946						
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)	0.320	0.946						
I21. Cuantitativo (basado en el costo)	0.320	0.946						
D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado	0.320	0.946						
F1. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	0.320	0.946						
H1. He creado mi marca	0.320	0.946						
F1. Página web	0.320	0.946						
E2. Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)	0.320	0.946						
B1. Conozco a mis clientes	0.686	-0.726						
E3. Teléfono			-0.683	-0.277	-0.136	-0.122	0.145	-0.101
I22. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)			0.630	-0.135	-0.223			-0.123
I12. No especializados	0.222	0.278	0.591	-0.149	-0.387		-0.108	0.185
E2. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)				0.782		-0.131		
G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos				0.730			0.267	-0.116
E3. Redes sociales			-0.135		0.671	-0.211	-0.140	0.176

J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>	-0.132	-0.200	0.281	0.541	0.315		
E1. WhatsApp personal		0.406	-0.285	0.465		0.459	-0.189
F1. Redes sociales					0.763	-0.111	
J1. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>			0.124		-0.720		-0.111
I11. Especializados		-0.196		-0.116	0.116	0.713	
B3. Registros manuales (libretas de registro)			-0.242		0.152	-0.561	-0.146
H3. Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)				0.156	0.116		0.766
H2. Gestiono mi identidad comercial	-0.150	-0.297	0.309	-0.196			0.410

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 28 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Tabla 38

Varianza Total Explicada

Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			
Componente	Total	% de varianza	% acumulado
1	8.004	88.928	88.928

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

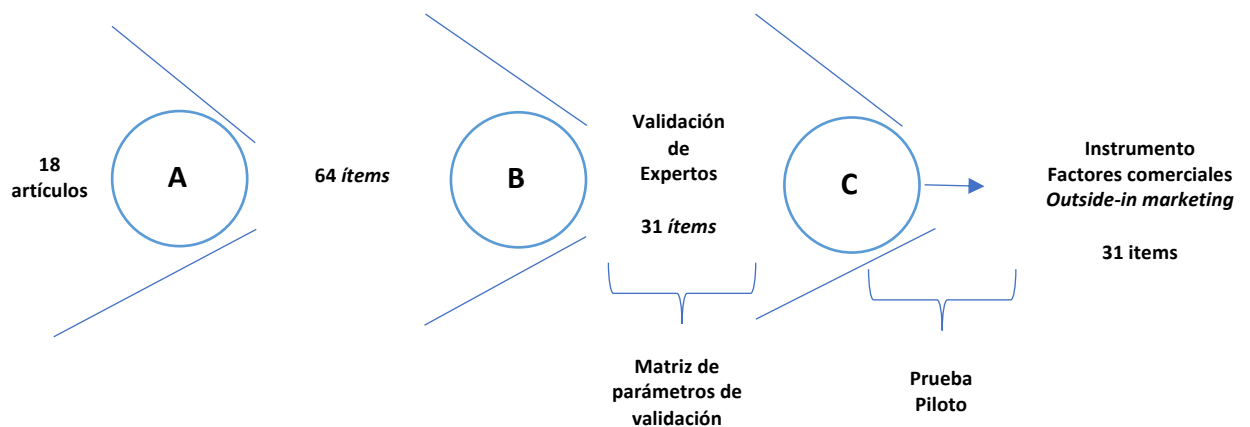
Finalmente, una vez terminado el proceso de diseño, validación de expertos y la prueba piloto (ver Figura 8), se ha demostrado la fiabilidad, validez y

concordancia del instrumento y se determina la versión C (Anexo 3). Se tomaron en cuenta los 9 Factores del *Marketing* Estratégico *outside-in*. Por lo que, en el siguiente capítulo, se describirán los resultados del levantamiento de datos a muestra de sujetos. Definiendo que las Capacidades Dinámicas de *Marketing* a estudiar son de Ahmedova (2015), Caballero-Morales (2021), Duffy et al. (2020), Durie y Andualet (2018), Falahat et al. (2020), Gupta et al. (2020), Larios-Gómez (2021), Mintz et al. (2021), Moorman et al. (2019), Mu et al. (2018), Musarra y Morgan (2020), Pérez et al. (2017), Quacha et al. (2020), Rust (2020), Sekhon y Qi (2018), Sinha y Sheth (2018), Vásquez y Escamilla (2014) y Zhang y Watson IV (2020):

- (1) El conocimiento de *marketing*,
- (2) El Mix de *Marketing*,
- (3) Capacidades basadas en el mercado,
- (4) La comunicación comercial,
- (5) Estrategias y tecnologías para la comercialización,
- (6) Las nuevas oportunidades del mercado,
- (7) La innovación abierta,
- (8) La relación costo-precio y
- (9) La capacidad y la autopercepción empresarial.

Figura 8

Ruta Metodológica para la Construcción y Validación del Instrumento.



Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El presente capítulo está integrado por el análisis de resultados cuantitativos, una vez que se ha levantado la información mediante las técnicas definidas en la metodología. Los resultados cuantitativos, se describen con la estadística descriptiva, análisis multivariante de KMO y análisis de correlaciones con el coeficiente de Spearman.

5.1 ANÁLISIS CUANTITATIVO

5.1.1 Análisis de la Fiabilidad

Una vez levantada la información aplicando la encuesta de manera presencial, como se explicó en la metodología se tomaron en cuenta a las cuatro juntas auxiliares del municipio (Ignacio Romero Vargas, Ignacio Zaragoza, La Libertad y La Resurrección). Asimismo, las 19 colonias de la Cabecera Municipal, que se dividieron en Norte, Sur, Poniente y Oriente. La recolección de datos fue a través de la encuesta y se contó con el apoyo de un grupo de encuestadores voluntarios (15 jóvenes, estudiantes de licenciatura y de maestría, del área de las ciencias administrativas), los cuales fueron capacitados para encuestar a empresarios, encargados y a responsables de las Mipymes del sector comercial y de servicios. El levantamiento de la información se realizó de manera online usando *Google Form* y presencial visitando a los empresarios en sus instalaciones.

Se procedió a calcular la validez de consistencia interna (α) como medida de fiabilidad de la escala (o medida o test). Es decir, la medida de las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala de los 9 factores que integran el cuestionario (Nunally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021). El instrumento finalmente estuvo constituido por 31 ítems principales y 24 adyacentes dando un total de 55 elementos. Presentando un alfa de Cronbach de (α)=0.950, con 442

casos o sujetos de estudio (100% casos válidos) y 55 elementos o ítems. Teniendo una consistencia interna y validez alta (George y Mallery, 2003), tanto de manera general como una consistencia interna y validez alta para cada uno de los 9 factores o dimensiones, ver Tabla 39.

En el análisis de la fiabilidad de cada variable o factor que compone el *outside-in marketing*. Se tiene que, la consistencia interna de cada factor va de aceptable hasta excelente. Teniendo como fiabilidad un alfa de Cronbach de .613 a .952. A pesar de que la investigación presenta coeficientes de fiabilidad bajos en algunas variables se decidió continuar (previamente a la validación de expertos y prueba piloto implementada), ya que en su conjunto los nueve factores del *outside-in marketing* presentan una excelente fiabilidad. Y en un análisis por sector, se tiene que el coeficiente de fiabilidad del sector servicios ($\alpha=0.960$) es más alto en comparación al sector comercial ($\alpha=0.944$).

Tabla 39

Estadísticas de Fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos	Validos	Excluido^a	%
General	.950	55	442	0	100%
Mipymes sector Comercial	.944	55	288	0	100%
Mipymes sector Servicios	.960	55	154	0	100%
B1. Escuchar clientes	.812	6	442	0	100%
C2. Segmentar mercado	.952	3	442	0	100%
D3. Co-creación valor	.908	5	442	0	100%
E4. Rendimiento empresa	.788	13	442	0	100%
F5. Tecnologías <i>marketing</i>	.805	10	442	0	100%
G6. Innovación turbulencia	.615	4	442	0	100%
H7. Producto Identidad	.613	5	442	0	100%
I8. Costo-precio	.668	4	442	0	100%
J9. Autopercepción empresarial	.687	6	442	0	100%

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Asimismo, se calculó la estadística total para cada uno de los elementos o ítems, para calcular el Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido. Es decir, verificar si cada uno de los elementos agregan confiabilidad a la investigación (como

se hizo en la prueba piloto). Teniendo como resultado que, todos los ítems que componen los nueve factores de estudio (55 ítems), presentan una consistencia interna alta o excelente. Ya que el coeficiente de fiabilidad más bajo es de .946 y el más alto es de .954. Por lo que ningún ítem se eliminó del análisis de resultados. Confirmando la fiabilidad de la investigación con los 442 sujetos de estudio (empresarios de Mipymes del sector servicios y comercial en la ciudad de Puebla), ver Tabla 40.

Tabla 40

Estadísticas de Total de Elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
B1. Conozco a mis clientes	179.9638	702.348	.094	.950
B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes	180.3100	681.570	.498	.949
B3. Software especializado	181.8439	645.524	.963	.946
B3. Paquetería de datos	180.7308	683.984	.837	.949
B3. Registros manuales (libretas de registro)	180.4842	706.450	-.049	.951
C1. Identifico el perfil de mis clientes	180.7308	683.984	.837	.949
C2. Clasifico a mis clientes	180.4977	665.978	.990	.947
C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes	180.4977	665.978	.990	.947
D1. Conozco las tendencias del mercado	179.7308	683.984	.837	.949
D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	179.7308	683.984	.837	.949

D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto	180.4977	665.978	.990	.947
D4. Escucho las ideas de mis empleados	179.7308	683.984	.837	.949
D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado	180.9186	669.077	.805	.948
E1. Facebook	180.0769	663.368	.831	.947
E1. Instagram	181.4231	643.206	.825	.947
E1. WhatsApp corporativo	180.4706	673.547	.444	.950
E1. WhatsApp personal	179.7805	702.063	.044	.951
E2. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)	182.8914	705.244	-.022	.952
E2. Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)	180.4977	665.978	.990	.947
E2. Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)	180.1516	686.886	.811	.949
E2. Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)	181.4231	643.206	.825	.947
E3. Redes sociales	180.0905	707.316	-.068	.951
E3. Teléfono	179.7783	704.218	.013	.951
E3. Celular	181.1516	686.886	.811	.949
E3. Página web	182.9186	669.077	.805	.948
E3. Apps	182.5724	690.277	.342	.950
F1. Redes sociales	180.4005	701.216	.044	.952
F1. Celular	182.5724	690.277	.342	.950
F1. Página web	182.4525	634.534	.793	.947
F1. Comercio electrónico	180.4977	665.978	.990	.947
F1. Comercio Electrónico (Ventas por internet)	182.4525	634.534	.793	.947
F1. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	182.4525	634.534	.793	.947
F2. Comercio electrónico	181.7308	683.984	.837	.949

F2. Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	180.5724	690.277	.342	.950
F2. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	182.1946	742.865	-.450	.958
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)	180.1516	686.886	.811	.949
G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	182.7036	702.372	.033	.951
G2. Con tecnología	179.7308	683.984	.837	.949
G2. Sin tecnología	180.7308	683.984	.837	.949
G3. Registro los comportamientos de mi consumidor	180.4977	665.978	.990	.947
H1. He creado mi marca	180.1516	686.886	.811	.949
H2. Gestiono mi identidad comercial	181.5928	712.242	-.285	.951
H3. Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)	179.7308	683.984	.837	.949
H3. Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	182.9683	705.133	-.015	.951
H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca	180.8439	645.524	.963	.946
I11. Especializados	182.9502	705.344	-.021	.951
I12. No especializados	181.9321	682.159	.316	.950
I21. Cuantitativo (basado en el costo)	180.1516	686.886	.811	.949
I22. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	183.2443	703.473	.059	.950
J1. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>	182.3213	705.883	-.039	.954
J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>	180.1652	709.249	-.099	.952

J3. He definido la misión de <i>marketing</i>	180.4977	665.978	.990	.947
J4. He definido la visión de <i>marketing</i>	180.4977	665.978	.990	.947
J5. Cuantitativamente	180.8439	645.524	.963	.946
J5. Cualitativamente	180.8439	645.524	.963	.946

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

5.1.2 Análisis del Perfil del sujeto de estudio (Mipymes)

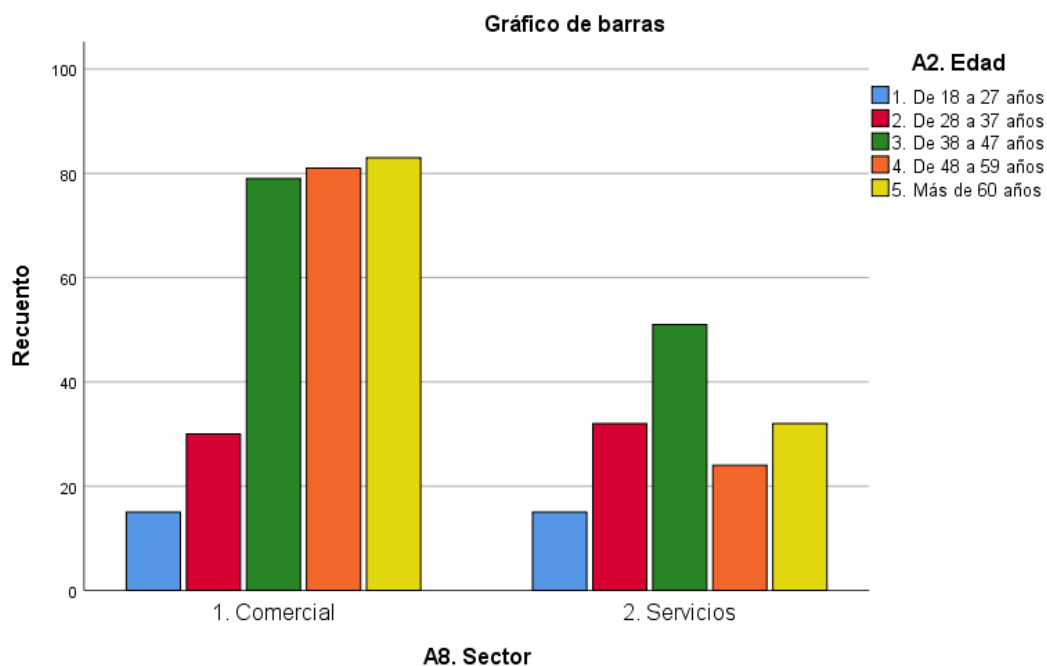
Con base en el análisis general de la muestra de 442 Mipymes del sector comercial (288 empresas) y de servicios (154 empresas) de la Ciudad de Puebla (cabecera municipal y las cuatro juntas auxiliares), se tiene que:

a) Género relacionado con la edad de los empresarios (Figura 9)

- Del total de encuestados, el 36.65% son mujeres y el 63.35% son hombres. En el sector Comercial el 39.24% son mujeres que están a cargo de las empresas y el 60.76% son hombres. Y en el sector servicios sucede lo mismo, la mayoría son hombres al frente de las empresas (68.18%) y el resto son mujeres (31.82%).
- En cuanto a la edad, los empresarios tienen la edad entre los 18 y 37 años, son el 16% en el sector comercial y el 31% en el sector servicios.
- La mayoría de los empresarios encuestados presentan una edad entre los 38 y 59 años (56% en el sector comercial y 49% en el sector servicios).
- Los empresarios con más de 60 años son el 28.82% para el sector comercial y el 20.78% para el sector servicios.

Figura 9

Género Relacionado con la Edad de los Empresarios.



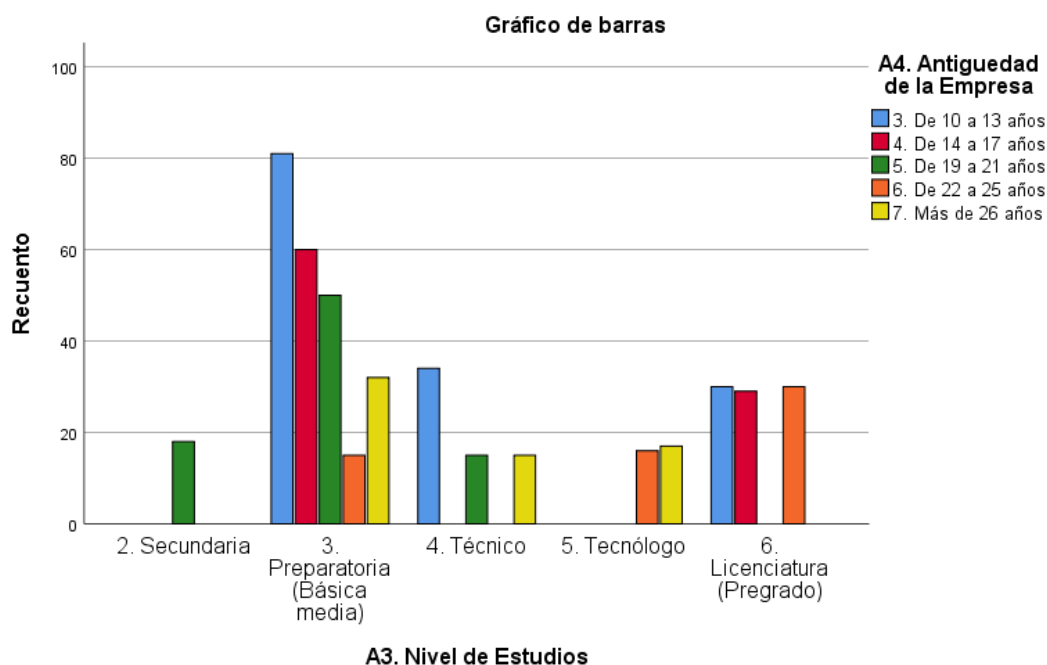
Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

b) Nivel de estudios relacionado con la antigüedad de la empresa (Figura 10)

- Los empresarios con estudio de nivel licenciatura o posgrado, solo son el 20%. En empresas relativamente jóvenes (de 10 a 13 años) son el 6.8%, y de 14 a 17 años de existencia con el 6.6%. Y de 22 a 26 años el 6.8%.
- Del total de encuestados, el 53.8% de los empresarios, tienen educación media superior (preparatoria o bachillerato). Principalmente entre las edades de 10 a 13 años (18.3%) y de 14 a 17 años (13.6%).

Figura 10

Nivel de Estudios relacionado con la Antigüedad de la Empresa



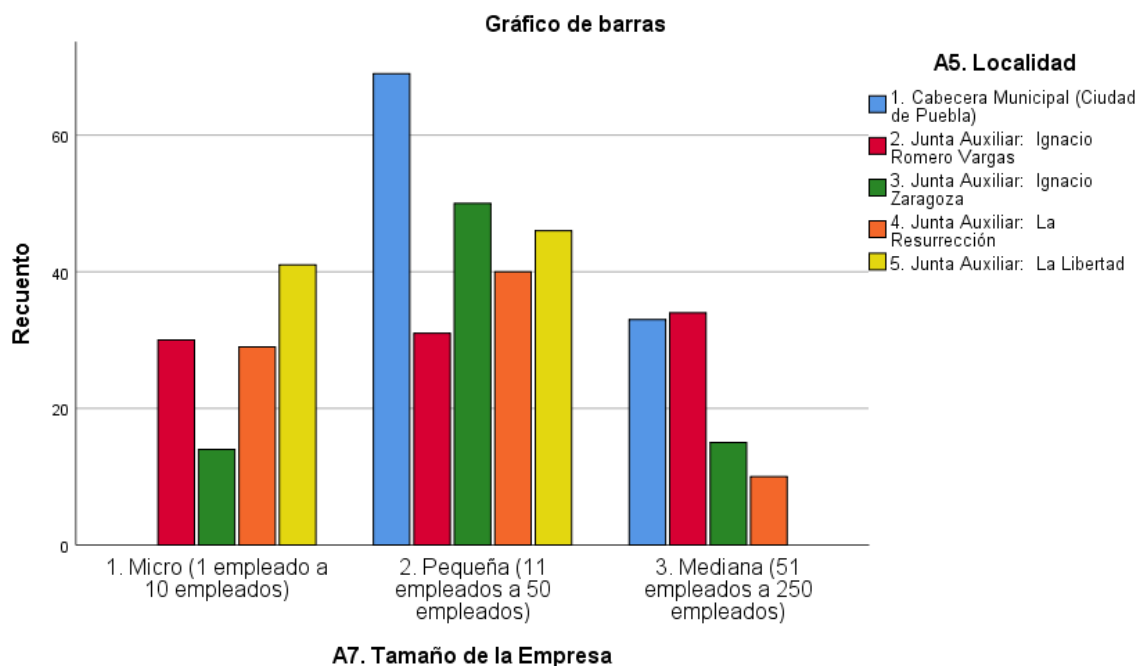
Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

c) Tamaño de la empresa relacionado con localidad o ubicación en la ciudad de Puebla (Figura 11)

- Del total de encuestados el 25.8% son microempresas, el 53.4% son pequeñas empresas y el 20.8% son medianas empresas.
- El 16% de las pequeñas empresas se encuentran ubicadas principalmente en la ciudad de Puebla.
- Las microempresas se concentran principalmente en las localidades de las Juntas Auxiliares de Ignacio Romero Vargas, Ignacio Zaragoza, La Resurrección y La Libertad.
- En la Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla) se concentran principalmente las medianas empresas con el 7.5% y en la Junta Auxiliar Ignacio Romero Vargas con el 7.7%.

Figura 11

Tamaño de la Empresa Relacionado con Localidad o Ubicación en la Ciudad de Puebla.



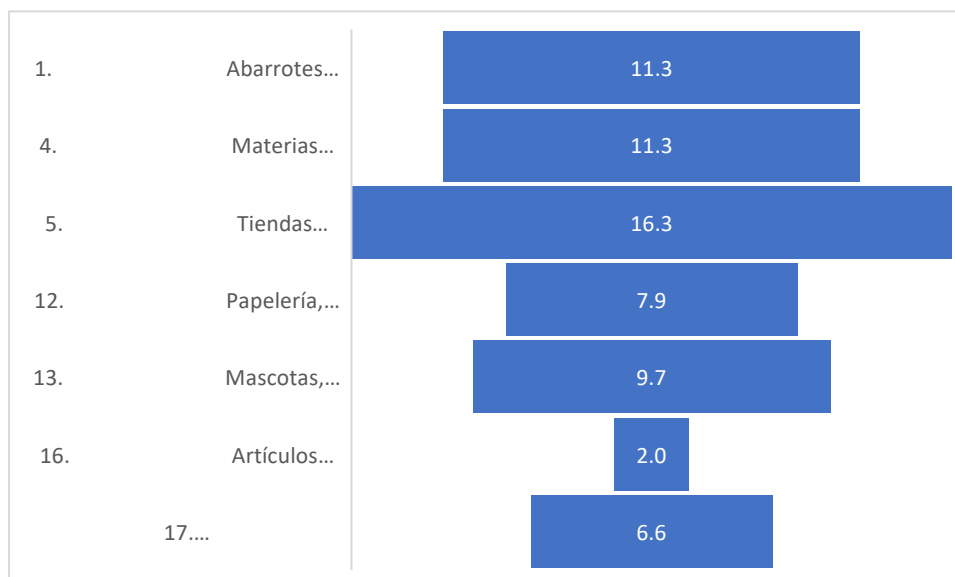
Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

d) Subrama o giro comercial

- Del total de las empresas ser sector comercial, con base en la clasificación del SCIAN 2018, ver Figura 12. Las empresas encuestadas se dedican a: Abarrotes y alimentos (11.3%), Materias primas para la industria (11.3%), Tiendas de autoservicio (16.3%), Papelería, libros y periódicos (7.9%), Mascotas, regalos y otros (9.7%), Artículos usados (2.0%) y Ferreterías y tlapalerías (6.6%).

Figura 12

Subrama o Giro Comercial: Sector Comercia

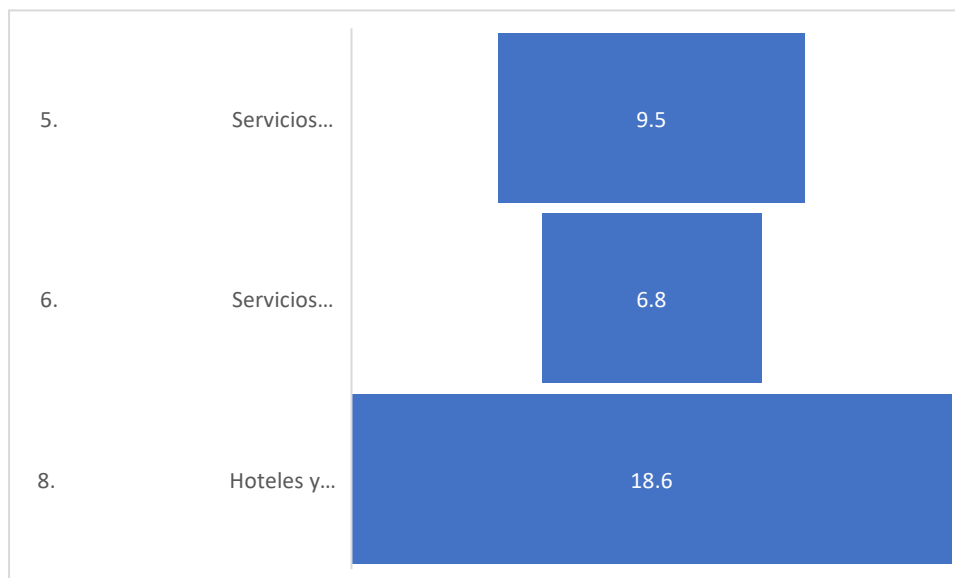


Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

- Del total de las empresas del sector servicios, con base en la clasificación del SCIAN 2018, ver Figura 13. Las empresas encuestadas se dedican a: Servicios educativos (9.5%), Servicios de salud y de asistencia social (6.8%) y Hoteles y restaurantes (18.6%).

Figura 13

Subrama o Giro Comercial: Sector Servicios



Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

5.1.3 Pruebas de normalidad

Antes de calcular la descripción estadística de los ítems que componen los nueve factores del *marketing outside-in* propuestos. Se realizó la Prueba de normalidad de los datos a través de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro Wilk. Ambas pruebas para una muestra comparan la función de distribución acumulada observada de una variable con una distribución teórica determinada, que puede ser la normal que vienen siendo pruebas de bondad de ajuste, si las observaciones podrían razonablemente proceder de la distribución especificada. Es decir, permite medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica (Nunally, 1984). Para esta comprobación se dispuso de tres estrategias posibles: los métodos basados en contrastes de hipótesis, los basados en representaciones gráficas y los llamados métodos analíticos.

Ambas pruebas son similares, pero la principal diferencia con éste radica en el número de muestras. Para el test de Shapiro Wilk se puede utilizar con hasta 50 datos (en general, $n < 50$) y para el test de Kolmogorov Smirnov es recomendable utilizarlo con más de 50 datos (en general, $n > 50$). Para esta investigación, se usó el estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov con 442 casos, con la corrección de Lilliefors que presenta un nivel de significación igual a 0.000. Que, en consecuencia, rechaza la hipótesis de normalidad. Y con los gráficos Q-Q normal se puede ratificar, ya que los valores observados no se sitúan sobre la recta esperada bajo el supuesto de normalidad. Y se han planteado las siguientes hipótesis:

H_0 = Las variables a analizar en la población tienen una distribución normal ($p > .05$)

H_1 = Las variables a analizar en la población es distinta a una distribución normal ($p < .05$)

Como se puede observar en la Tabla 41, en el test de normalidad basado en las pruebas de Kolmogorov-Smirnov y de Shapiro-Wilk, para ambas se tiene que $p < .05$, por lo que se rechaza la H_0 = Las variables a analizar en la población tienen una distribución normal ($p > .05$) y se acepta la H_1 = Las variables a analizar en la población es distinta a una distribución normal ($p < .05$). Es decir, los datos no presentan una normalidad, por lo que para el análisis estadístico se realiza con pruebas no paramétricas. Este comportamiento, se presenta tanto en la realización del análisis con los 55 *ítems* como lista de dependientes y el tamaño de la empresa como lista de factores, debido a que esta última es la perspectiva de análisis en la investigación. de igual manera se calculó el análisis con los nueve factores (como variables de estudio) como lista de dependientes y el tamaño de la empresa como lista de factores, debido a que esta última es la perspectiva de análisis en la investigación y el resultado confirma que los datos no presentan una normalidad, por lo que se reitera el análisis estadístico se realiza con pruebas no paramétricas. (ver tabla 42).

Solo en el factor (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa para la microempresa (1 empleado a 10 empleados), se presentan significancias mayores a .000, pero no al nivel o mayor a .05. Por lo

que la normalidad de datos no se presenta tanto para la prueba Kolmogorov-Smirnov (.006) como para la Shapiro-Wilk (.005).

Tabla 41

Pruebas de Normalidad por Ítems

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
B1. Conozco a mis clientes	.382	442	.000	.627	442	.000
B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes	.276	442	.000	.758	442	.000
B3. Software especializado	.304	442	.000	.774	442	.000
B3. Paquetería de datos	.420	442	.000	.601	442	.000
B3. Registros manuales (libretas de registro)	.316	442	.000	.820	442	.000
C1. Identifico el perfil de mis clientes	.420	442	.000	.601	442	.000
C2. Clasifico a mis clientes	.227	442	.000	.804	442	.000
C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes	.227	442	.000	.804	442	.000
D1. Conozco las tendencias del mercado	.420	442	.000	.601	442	.000
D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	.420	442	.000	.601	442	.000
D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto	.227	442	.000	.804	442	.000
D4. Escucho las ideas de mis empleados	.420	442	.000	.601	442	.000
D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado	.476	442	.000	.523	442	.000

E1. Facebook	.420	442	.000	.601	442	.000
E1. Instagram	.420	442	.000	.601	442	.000
E1. WhatsApp corporativo	.351	442	.000	.749	442	.000
E1. WhatsApp personal	.460	442	.000	.487	442	.000
E2. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)	.437	442	.000	.575	442	.000
E2. Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)	.227	442	.000	.804	442	.000
E2. Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)	.476	442	.000	.523	442	.000
E2. Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)	.420	442	.000	.601	442	.000
E3. Redes sociales	.326	442	.000	.742	442	.000
E3. Teléfono	.421	442	.000	.632	442	.000
E3. Celular	.476	442	.000	.523	442	.000
E3. Página web	.476	442	.000	.523	442	.000
E3. Apps	.270	442	.000	.785	442	.000
F1. Redes sociales	.254	442	.000	.820	442	.000
F1. Celular	.270	442	.000	.785	442	.000
F1. Página web	.476	442	.000	.523	442	.000
F1. Comercio electrónico	.227	442	.000	.804	442	.000
F1. Comercio Electrónico (Ventas por internet)	.476	442	.000	.523	442	.000
F1. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	.476	442	.000	.523	442	.000
F2. Comercio electrónico	.420	442	.000	.601	442	.000
F2. Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	.270	442	.000	.785	442	.000
F2. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	.409	442	.000	.665	442	.000
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)	.476	442	.000	.523	442	.000

G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	.376	442	.000	.705	442	.000
G2. Con tecnología	.420	442	.000	.601	442	.000
G2. Sin tecnología	.420	442	.000	.601	442	.000
G3. Registro los comportamientos de mi consumidor	.227	442	.000	.804	442	.000
H1. He creado mi marca	.476	442	.000	.523	442	.000
H2. Gestiono mi identidad comercial	.421	442	.000	.652	442	.000
H3. Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)	.420	442	.000	.601	442	.000
H3. Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	.432	442	.000	.612	442	.000
H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca	.304	442	.000	.774	442	.000
I11. Especializados	.406	442	.000	.655	442	.000
I12. No especializados	.255	442	.000	.844	442	.000
I21. Cuantitativo (basado en el costo)	.476	442	.000	.523	442	.000
I22. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	.522	442	.000	.345	442	.000
J1. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>	.391	442	.000	.671	442	.000
J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>	.295	442	.000	.766	442	.000
J3. He definido la misión de <i>marketing</i>	.227	442	.000	.804	442	.000
J4. He definido la visión de <i>marketing</i>	.227	442	.000	.804	442	.000
J5. Cuantitativamente	.304	442	.000	.774	442	.000
J5. Cualitativamente	.304	442	.000	.774	442	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Tabla 42

Pruebas de Normalidad por Factores

	A7. Tamaño de la Empresa	Kolmogorov-Smirnov^a		Sig.	Shapiro-Wilk		Sig.
		Estadístico	gl		Estadístico	gl	
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.306	114	.000	.777	114	.000
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.263	236	.000	.822	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.269	92	.000	.798	92	.000
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.266	114	.000	.765	114	.000
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.322	236	.000	.781	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.251	92	.000	.787	92	.000
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.257	114	.000	.774	114	.000
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.282	236	.000	.796	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.238	92	.000	.798	92	.000
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.180	114	.000	.904	114	.000

rendimiento de la empresa	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.128	236	.000	.932	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.129	92	.001	.941	92	.000
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de <i>marketing</i>	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.321	114	.000	.711	114	.000
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.328	236	.000	.705	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.330	92	.000	.728	92	.000
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.210	114	.000	.864	114	.000
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.199	236	.000	.878	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.161	92	.000	.948	92	.001
(H) Producto e identidad	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.146	114	.000	.940	114	.000
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.164	236	.000	.933	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.215	92	.000	.871	92	.000
(I) Redefinición en la relación costo-precio	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.152	114	.000	.954	114	.001

(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.251	236	.000	.882	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.163	92	.000	.916	92	.000
	1. Micro (1 empleado a 10 empleados)	.101	114	.006	.966	114	.005
	2. Pequeña (11 empleados a 50 empleados)	.126	236	.000	.955	236	.000
	3. Mediana (51 empleados a 250 empleados)	.147	92	.000	.937	92	.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

5.1.4 Análisis Multivariante

Como parte del cumplimiento del objetivo general de Diseñar una propuesta de modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19. Una vez determinada la fiabilidad del instrumento, se procedió a analizar nuevamente la validez del Modelo propuesto (integrado por las variables que conforman el instrumento de investigación) para conocer la estructura factorial de la investigación (instrumentos y escalas). Se realizó un análisis factorial sobre los ítems desde su agrupación como factores por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación VARIMAX. Se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin (KMO).

Como se puede observar en la Tabla 43, el nivel de correlación entre las variables (dimensiones o factores) del Modelo descrito a través del instrumento es notable (KMO=0.817), conforme a los parámetros que fueron establecidos para Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo. Es decir, las magnitudes de los coeficientes de correlación general son buenos, porque $KMO \geq 0.8$, el test es Notable (Nunnally, 1978). Lo cual nos indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial, análisis de grupos y de correlaciones entre los factores.

Tabla 43

Prueba de KMO y Bartlett

Medida		Coeficientes
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.817
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	6665.432
	Gl	36
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

También se puede observar que, se presenta un amplio margen de los grados de libertad de $gl=36$, porque tiene más posibilidades de respuestas y por último la Chi- cuadrada nos dice que $X^2=6665.432$ que son los ítems útiles. Y en el análisis de la varianza total explicada los ítems son aprovechados a un 87.890% de la varianza de los datos originales en ocho componentes, ver Tabla 44.

Tabla 44

Varianza Total Explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	28.723	52.223	52.223	28.723	52.223	52.223
2	11.184	20.335	72.557	11.184	20.335	72.557
3	2.100	3.818	76.375	2.100	3.818	76.375
4	1.390	2.528	78.903	1.390	2.528	78.903
5	1.359	2.470	81.373	1.359	2.470	81.373
6	1.167	2.122	83.495	1.167	2.122	83.495
7	1.072	1.950	85.445	1.072	1.950	85.445
8	1.027	1.867	87.890	1.027	1.867	87.312
9	0.979	1.781	89.092			
10	0.877	1.595	90.687			
11	0.873	1.588	92.275			
12	0.763	1.387	93.662			
13	0.725	1.318	94.980			
14	0.688	1.252	96.232			
15	0.659	1.197	97.429			
16	0.563	1.024	98.454			
17	0.502	0.913	99.367			
18	0.348	0.633	100.000			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Asimismo, como se puede observar en la Matriz de Componentes Rotados, las cargas en los *ítems* en el primer componente están correlacionadas con 53/55 ítems, donde sólo dos ítems no presentan cargas idóneas (F2. Pagos sin contacto

(QR, Codi, Clip) con carga de -0.468 y F1. Celular con una carga de 0.300). Y la conformación de los ocho componentes (Tabla 45), por lo que con los datos de la Varianza Total Explicada y los componentes rotados se confirma la validez de la investigación:

1. Componente 1: los 55 ítems están relacionados los factores del *outside-in marketing* en su totalidad.
2. Componente 2: los nueve ítems que están relacionados se relacionan con el Factor (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa.
3. Componente 3: el único ítem se relaciona con la planeación estratégica.
4. Componente 4: los dos ítems se relacionan con la comunicación.
5. Componente 5: el único ítem se relaciona con las redes sociales.
6. Componente 6: los dos ítems se relacionan con el valor y precio.
7. Componente 7: los dos ítems se relacionan con la tecnología
8. Componente 8: no presenta ítems con cargas adecuadas.

Tabla 45

Componentes Rotados

Ítems	Componentes							
	1	2	3	4	5	6	7	8
E1. WhatsApp personal						0.539	0.513	
E2. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)			0.392	0.607		-		
E2. Publicidad en medios impresos (revistas, periodicos, volentes)		0.627				0.310		
E3. Redes sociales			0.337				0.592	
E3. Celular		0.627						
E3. Página web		0.627						
E3. Apss		0.953						
F1. Redes sociales					0.729			
F1. Celular		0.953						
F1. Página web		0.627						
F1. Comercio electrónico								
F1. Comercio Electrónico (Ventas por internet)		0.627						

F1. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	0.627			
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)	0.627			
G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos		0.369	0.688	
H1. He creado mi marca	0.778	0.627		
I11. Especializados				0.679
I21. Cuantitativo (basado en el costo)	0.778	0.627		
J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>		0.492		0.388

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Se puede confirmar, con base en el análisis factorial realizado, con la Matriz de Componentes Rotados y la Varianza Total Explicada que reduce los componentes para la validez de las variables (factores de *outside-in marketing*), que los nueve factores comerciales propuestos, conforman y representan el Modelo *Outside-in Marketing* (MOI), que las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial y de servicios implementaron durante la pandemia del COVID-19, ver Figura 14. Estos factores ayudaron a que las empresas estudiadas pudieran sobrevivir ante el mercado turbulento de crisis económica y sanitaria que vivieron (y sigue actualmente vigente) las Mipymes. Para poder consolidar este modelo, se procedió a analizar descriptiva e inferencialmente los nueve factores, para una confirmación estadística del modelo (con correlaciones y tests de significancia).

Figura 14

Modelo Outside-in Marketing (MOI).



Fuente: elaboración propia.

5.1.5 Análisis descriptivo de los Factores Outside-in marketing

En cumplimiento del objetivo específico de Analizar las acciones empresariales desde la perspectiva "outside-in" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19., se tiene una media general del *Marketing Outside-in* de 3.1653. Es decir, las Mipymes del sector servicios y comercio no consideran que no desarrollaron del todo estrategias de *marketing* ante la pandemia del COVID-19. Se realiza el análisis descriptivo por factores, tomando en cuenta que los datos no presentan una normalidad, se procedió a calcular la media y desviación estándar para identificar el comportamiento promedio y la dispersión o concentración de los datos o percepciones de los empresarios encuestados. Desde las acciones del *outside-in marketing* en las empresas micro, pequeñas y medianas.

Como se puede observar en las Tablas siguientes, se explican los resultados con base en el orden de concentración de datos o de la media más alta a la más baja, ver Tabla 46 y Figura 15:

(B) Escuchar a los clientes y al mercado presenta una media de 3.7181, (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes con una media de 3.8030, (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos con una media de 4.2188, (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa con una media de 2.9722, (F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing* con una media de 2.4413, (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos con una media de 3.1505, (H) Producto e identidad con una media de 2.9898, (I) Redefinición en la relación costo-precio con una media de 1.9297 y (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa con una media de 3.2645.

Tabla 46

Estadísticos Descriptivos por Factor

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	442	2.60	4.40	3.7181	0.55866
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	442	3.00	4.64	3.8030	0.63538
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	442	3.57	5.00	4.2188	0.54120
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	442	2.01	4.32	2.9722	0.55746
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de <i>marketing</i>	442	1.64	4.41	2.4413	0.75739
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	442	2.45	4.73	3.1505	0.53622
(H) Producto e identidad	442	2.30	4.32	2.9898	0.40472
(I) Redefinición en la relación costo-precio	442	1.41	3.31	1.9297	0.39520

(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	442	1.82	5.00	3.2645	0.70556

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

1. El factor (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos presenta una Media 4.2188 (la más alta de todos los factores) y una Desviación de 0.54120, ver Tabla 47. Es decir, los empresarios de las Mipymes aseguran que conocen el mercado, como el proceso de medir y conocer las capacidades dinámicas del mercado, en especial del mercado en el que se desarrollan las estrategias comerciales e impacto de la empresa. Integrado por demandantes y ofertantes de los productos. El 34.6% de los empresarios no saben o no les interesa desarrollar la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos, el 42.1% aseguran que lo hacen y solo el 23.3% están completamente seguros que si desarrollan valor.

- D1. Conozco las tendencias del mercado: el 34.6% está de acuerdo y el 65.4% está totalmente de acuerdo en conocer las tendencias.
- D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor: el 34.6% está de acuerdo y el 65.4% está totalmente de acuerdo en conocer las estrategias del competidor.
- D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto: el 34.6% no sabe o no está seguro, el 42.1% está de acuerdo y solo el 23.3 está totalmente de acuerdo en conocer al competidor.
- D4. Escucho las ideas de mis empleados: el 34.6% está de acuerdo y la mayoría con el 65.4% escucha a sus empleados.
- D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado: el 76.7% no sabe o no conoce que hace el Gobierno y solo el 23.3% asegura que si conoce las acciones.

Tabla 47

Factor (D) La Co-creación de Valor mediante el Desarrollo de Relaciones con los Clientes y Socios Externos

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
Factor (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos		4.2188	0.54120
D1. Conozco las tendencias del mercado			
4. De acuerdo	34.6		
5. Totalmente de acuerdo	65.4		
D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor			
4. De acuerdo	34.6		
5. Totalmente de acuerdo	65.4		
D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
D4. Escucho las ideas de mis empleados			
4. De acuerdo	34.6		
5. Totalmente de acuerdo	65.4		
D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	76.7		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

2. El factor (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes, presenta una media de 3.8030 y una desviación estándar de 0.63538, ver Tabla 48. Es decir, algunos empresarios no hacen uso del todo o no saben desarrollar estrategias o acciones del proceso de segmentación para perfilar a los clientes en grupos o tipos de clientes con base en características específicas. Lo que no les permite posicionar al producto, empresa o marca en cada segmento de mercado y segmentar la estrategia comercial en cada grupo de clientes. El 34.6% no lo hace o no sabe, el 42.1% aplica o realiza

acciones de segmentación y solo el 23.3% están seguros de usarlas y aplicarlas.

- C1. Identifico el perfil de mis clientes: El 34.6% no identifica o no sabe cómo hacerlo. Y el 65.4% si conoce a sus clientes identificando sus perfiles.
- C2. Clasifico a mis clientes: El 34.6% no lo hace o no sabes cómo clasificar a los clientes, el 42.1% sabe hacerlo, aunque no está totalmente seguro y solo el 23.3% si clasifica a sus clientes y lo hace totalmente.
- C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes: El 34.6% no sabe o no está seguro de aplicar. El 42.1% diferencia a sus clientes y el 23.3% segmenta totalmente a sus clientes.

Tabla 48

Factor (C) Aprovechar los Datos para Segmentar y Perfilar a los Clientes

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes		3.8030	0.63538
C1. Identifico el perfil de mis clientes			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	65.4		
C2. Clasifico a mis clientes			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

3. (B) Escuchar a los clientes y al mercado presenta una media de 3.7181 y una desviación estándar de 0.55866, ver Tabla 49. Es decir, respecto a los sistemas de información de *marketing* (SIM) para reunir toda la información sobre la comercialización de la empresa y del producto, conocimiento del cliente y la competencia y las demás áreas estratégicas de la empresa, como el capital humano, finanzas, procesos de producción y sistemas administrativos y de calidad no se realizan del todo en las Mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla. El 7.9% de las Mipymes no aplican estrategias sobre un SIM, el 33.9% no sabe que es o no sabe si lo que hace corresponde a estrategias del SIM y el 58.1% aplica estrategias para Escuchar a los clientes y al mercado.

- a. B1. Conozco a mis clientes: El 57.9% conoce a sus clientes y el 42.1% los conoce completamente.
- b. B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes: El 34.6% no sabe cómo obtener la información o no le interesa, el 23.3% obtiene la información y el 42.1% sabe completamente como obtener la información de sus clientes.
- c. B3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes a través de:
 - B3.1 Software especializado. El 34.6% no los usa, el 42.1% usa el software y el 23.3% los usa completamente.
 - B3.2 Paquetería de datos (office). El 34.6% no sabe usarlos o no los usa adecuadamente y el 65.4% usa paquetería de datos.
 - B3.3 Registros manuales (libretas de registro). El 4.5% no usa registros manuales, el 19.2% no le interesa, el 57.9% registra los datos de sus clientes de forma manual y solo el 18.3% lo hace completamente.

Tabla 49*Factor (B) Escuchar a los Clientes y al Mercado*

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(B) Escuchar a los clientes y al mercado		3.7181	0.55866
<i>B1. Conozco a mis clientes</i>			
4. De acuerdo	57.9		
5. Totalmente de acuerdo	42.1		
<i>B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes</i>			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	23.3		
5. Totalmente de acuerdo	42.1		
<i>B3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes a través de:</i>			
<i>B3.1 Software especializado</i>			
1. Totalmente en desacuerdo	34.6		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	42.1		
4. De acuerdo	23.3		
<i>B3.2 Paquetería de datos</i>			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	65.4		
<i>B3.3 Registros manuales (libretas de registro)</i>			
2. En desacuerdo	4.5		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19.2		
4. De acuerdo	57.9		
5. Totalmente de acuerdo	18.3		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

4. (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa presenta una media de 3.2645 y una desviación estándar de 0.70556, ver Tabla 50. Es decir, respecto a la planificación estratégica de *marketing* como proceso de gestión de la estrategia de comercialización de la empresa. Las Mipymes estudiadas no saben o no les interesa realizar estrategias planeadas de *marketing*. No realizan del todo acciones de administración para los aspectos estratégicos que proyectan el actuar de

marketing de la empresa en el mercado a corto, mediano y largo plazo. Para la toma de decisiones, delimitar plazos y asignar sus recursos para el logro de los objetivos empresariales. El 24.2% no realiza acciones de planeación estratégica de *marketing*, el 42.5% no sabe o no le interesa, el 30.1% planea a corto y mediano plazo y solo el 2.9% lo hace completamente.

- a. J1. Realizo planeación estratégica de *marketing*: El 69.0% no realiza planeación estratégica, el 6.3% no sabe si la realiza y el 24.7% realiza actividades de planeación en *marketing*.
- b. J2. He definido los objetivos de *marketing*: El 5.7% no define objetivos, el 15.2% no lo hace del todo o no sabe y el 79.2% define objetivos.
- c. J3. He definido la misión de *marketing*: El 34.6% no ha definido la misión de *marketing*, el 42.1% no la ha definido del todo o no le interesa y el solo el 23.3% tiene definida la misión.
- d. J4. He definido la visión de *marketing*: El 34.6% de las Mipymes no cuenta con una visión de *marketing*, el 42.1% no la definido o no cuenta con ella y el 23.3% si ha definido la visión.
- e. J5. Mido los logros de *marketing* a corto, mediano y largo plazo:
 - J5.1 Cuantitativamente (ventas, número de clientes). El 34.6% no mide cuantitativamente los logros o de las acciones de *marketing*, el 42.1% no lo hacer del todo y el 23.3% si mide todas las acciones y estrategias de *marketing* que implementa.
 - J5.2 Cualitativamente (comentarios de los clientes). Desde un enfoque cualitativo, el 34.6% no mide los logros de *marketing*, el 42.1% no le interesa o no sabe como hacerlo y solo el 23.3% si realiza una medición cualitativa de las estrategias de *marketing* que realiza en la empresa.

Tabla 50

Factor (J) La Autopercepción Empresarial Respecto al Mercado desde el Perfil de la Empresa

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa		3.2645	0.70556
J1. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>			
1. Totalmente en desacuerdo	69.0		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	6.33		
5. Totalmente de acuerdo	24.7		
J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>			
1. Totalmente en desacuerdo	5.7		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	15.16		
5. Totalmente de acuerdo	79.2		
J3. He definido la misión de <i>marketing</i>			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
J4. He definido la visión de <i>marketing</i>			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
J5. Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo:			
J5.1 Cuantitativamente			
2. En desacuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
J5.2 Cualitativamente			
2. En desacuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

5. (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos presenta una media de 3.1505 y una desviación estándar de 0.53622, ver Tabla 51. Es decir, las Mipymes estudiadas no conocen del todo la conducta del

consumidor, ni conocen la influencia del entorno sobre el comportamiento del consumidor que ofrece como ventaja competitiva a la empresa para diseñar e implementar estrategias de *marketing* basadas en las diferencias individuales, los factores psicológicos y los factores situacionales del consumidor. Por lo que se ven cerradas a las nuevas oportunidades del mercado y el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos. El 80.3 % no desarrolló la innovación abierta, el 17.4% no sabe cómo hacerlo y solo el 2.3% realiza innovación abierta ante mercados turbulentos que vive la empresa.

- a. G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos: El 76.7% no hace uso de las conductas de consumo de los clientes para diseñar o rediseñar productos, el 17.0% no sabe y solo el 6.3% si hace uso de la información.
- b. G2. Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor:
 - G2.1 Con tecnología. El 34.6% hace uso de la tecnología y el 65.4% usa la tecnología para el estudio del consumidor.
 - G2.2 Sin tecnología. El 34.6% no sabe cómo realizar investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento del consumidor sin usar tecnología y el 65.4% lo hace sin tecnología.
- c. G3. Registro los comportamientos de mi consumidor: El 34.6% no registra los comportamientos, el 42.1% realiza registros y el 23.3% lo hace de manera completa.

Tabla 51*Factor (G) El Desarrollo de la Innovación Abierta ante Mercados Turbulentos*

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos		3.1505	0.53622
G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos			
1. Totalmente en desacuerdo	76.7		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17.0		
5. Totalmente de acuerdo	6.3		
G2. Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor:			
G2.1 Con tecnología			
4. De acuerdo	34.6		
5. Totalmente de acuerdo	65.4		
G2.2 Sin tecnología			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	65.4		
G3. Registro los comportamientos de mi consumidor			
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6		
4. De acuerdo	42.1		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

6. (H) Producto e identidad presenta una media de 2.9898 y una desviación estándar de 0.40472, ver Tabla 52. Es decir, en cuanto a las decisiones de la marca como proceso de identidad de la empresa que la diferencia de la competencia, las Mipymes de estudio no desarrollan estrategias para la identidad de su producto o empresa. Por lo que no generan posicionamiento y valor de los tangibles e intangibles en las acciones de comercialización.

- a. H1. He creado mi marca: El 76.7% de las empresas estudiadas han creado su marca o logotipo y el 23.3% consideran que está completamente creada.

- b. H2. Gestiono mi identidad comercial: El 24.4% no realiza acciones para gestionar su marca, el 71.9% no sabe o no le interesa realizar estrategias y solo el 3.6% realiza estrategias de gestión.
- c. H3. Realizo acciones de valor para la marca de la empresa:
- H3.1 Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente). El 34.6% realiza algunas acciones para darle valor a la marca sin costo al cliente y el 65.4% está convenido completamente que realiza acciones para darle valor a la marca sin costo al cliente.
- H3.2 Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial). El 87.6% no realiza estrategias con sentido intangible para generar valor de marca y el 12.4% asegura que si las hace.
- H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca: El 34.6% que realizan estrategias de valor para la marca, no las relacionan con la identidad y el producto de la empresa y el 65.4% si realizan estrategias de valor para la marca que están relacionadas con la identidad y el producto de la empresa.

Tabla 52

Factor (H) Producto e Identidad

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(H) Producto e identidad		2.9898	0.40472
H1. He creado mi marca			
4. De acuerdo	76.7		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
H2. Gestiono mi identidad comercial			
2. En desacuerdo	24.4		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	71.9		
4. De acuerdo	3.6		
H3. Realizo acciones de valor para la marca de la empresa:			

H3.1 Tangibles (inversion en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)	
4. De acuerdo	34.6
5. Totalmente de acuerdo	65.4
H3.2 Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	
1. Totalmente en desacuerdo	87.6
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	12.4
H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca	
2. En desacuerdo	34.6
5. Totalmente de acuerdo	65.4

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

7. (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa presentan una media 2.9722 y una desviación estándar de 0.557464, ver Tabla 53. Es decir, respecto a las Comunicaciones de *marketing* como proceso de comunicación de la empresa con el mercado, tanto con los clientes reales como los potenciales las Mipymes del sector comercial y de servicios no desarrollan estrategias de comunicación. Lo que no permite conocer, posicionar o transmitir la idea comercial y publicitaria de la empresa. El 33.5% de la Mipymes encuestadas no aplican estrategias de comunicación ya sea para promoción o publicidad de la empresa o de los productos que comercializan, el 47.1% no saben o a veces aplican estas estrategias y solo el 19.5% si aplican estrategias de comunicación.

- a. E1. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:

E1.1 Facebook. El 34.6% de las Mipymes a veces usan Facebook para realizar comercializar y 65.4% lo usan completamente.

E1.2 Instagram. El 34.6% no usa esta red social y el 65.4% lo usa totalmente.

E1.3 WhatsApp para empresas. El 13.6% no lo usa para comercializar sus productos, el 31.2% lo usa en ocasiones o a veces y el 55.2% lo usa completamente.

E1.4 WhatsApp personal. El 3.8% no usa su WhatsApp personal para comercializar los productos de la empresa, el 7.5% lo usa ocasionalmente y el 88.7% lo usa totalmente.

b. E2. Invierto en procesos publicitarios y de promoción en:

E2.1 Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine). El 85.3% de las Mipymes no usa los medios electrónicos para publicidad o promoción de sus productos, el 7.5% los usa a veces y solo el 7.2% hace uso de estrategias en estos medios de comunicación.

E2.2 Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web). El 34.6% de los empresarios mencionan que no hacen uso de medios virtuales para promocionar sus productos, el 42.1% los usa y el 23.3% completamente usa estos medios.

E2.3 Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes). El 76.7% hace uso de los medios impresos y el 23.3% los usa completamente.

E2.4 Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses). El 34.6% no usa los medios exteriores y el 65.4% si los usa para promocionar sus productos.

c. E3. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:

E3.1 Redes sociales. El 22.4% no usa las redes sociales para comunicarse de manera general con sus clientes, el 25.8% los usa y el 51.8% totalmente usa las redes sociales.

E3.2 Teléfono. Solo el 8.4% de los empresarios mencionan que ya no usan el teléfono convencional o de línea fija para comunicarse con sus clientes, el 22.6% lo sigue usando y el 69.0% lo usa totalmente en sus actividades empresariales.

E3.3 Celular. El 76.7% de las Mipymes usa el celular de manera regular y el 23.3% lo usa constantemente.

E3.4 Página web. El 76.7% de las Mipymes no cuenta con página web para comunicarse con sus clientes y el 23.3% de las empresas encuestadas si cuentan con una página.

E3.5 Apps. El 76.7% no hace uso de aplicaciones web o Apps para comunicarse con sus clientes y solo el 23.3% si hace uso de esta herramienta.

Tabla 53

Factor (E) Vincular las Medidas Orientadas al Cliente con Rendimiento de la Empresa

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa		2.9722	0.55746

E1. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:

E1.1 Facebook

3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6
5. Totalmente de acuerdo	65.4

E1.2 Instagram

1. Totalmente en desacuerdo	34.6
4. De acuerdo	65.4

E1.3 WhatsApp corporativo

1. Totalmente en desacuerdo	13.6
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	31.2
5. Totalmente de acuerdo	55.2

E1.4 WhatsApp personal

1. Totalmente en desacuerdo	3.8
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7.5
5. Totalmente de acuerdo	88.7

E2. Invierto en procesos publicitarios y de promoción en:

E2.1 Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)

1. Totalmente en desacuerdo	85.3

3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	7.5
5. Totalmente de acuerdo	7.2
E2.2 Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)	
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6
4. De acuerdo	42.1
5. Totalmente de acuerdo	23.3
E2.3 Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)	
4. De acuerdo	76.7
5. Totalmente de acuerdo	23.3
E2.4 Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)	
1. Totalmente en desacuerdo	34.6
4. De acuerdo	65.4
E3. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:	
E3.1 Redes sociales	
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22.4
4. De acuerdo	25.8
5. Totalmente de acuerdo	51.8
E3.2 Teléfono	
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8.4
4. De acuerdo	22.6
5. Totalmente de acuerdo	69.0
E3.3 Celular	
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	76.7
4. De acuerdo	23.3
E3.4 Página web	
1. Totalmente en desacuerdo	76.7
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	23.3
E3.5 Apps	
1. Totalmente en desacuerdo	76.7
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	23.3

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

8. (F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing* presenta una media de 2.4413 y una desviación estándar de 0.75739, ver Tabla 54. Es decir, referente a los canales de comercialización y distribución que son los

procesos que administran los medios presenciales y virtuales (ahora híbridos), que permiten las transacciones de la empresa con el cliente no están del todo definidos o aprovechados por los empresarios de las Mipymes de la muestra encuestada. No hacen uso de las estrategias tecnológicas para que el cliente se dirija al punto de venta o el punto de venta llegue al consumidor (aplicaciones de cobro, compra o seguimiento de compra o servicio a domicilio, delivery Service). El 78.7% no hace uso de herramientas tecnológicas y solo el 21.3% de las Mipymes está aprovechando estas tendencias para acercarse a sus consumidores.

- a. F1. Tengo la capacidad (software y hardware) para el uso de la tecnología para la comercialización de mis productos:

F1.1 Redes sociales. El 12.2% de las Mipymes no cuentan con la capacidad para el uso de la tecnología para comercializar sus productos, el 18.1% a veces lo hace y el 69.7% si cuenta con ellas.

F1.2 Celular. El 76.7% no cuenta con la capacidad para comercializar por este medio y el 23.3 si la tiene.

F1.3 Página web. El 76.7% no comercializa a través de una página web porque no cuenta con la capacidad y el 23.3% si lo hace.

F1.4 Apps. El 34.6% no cuenta con la capacidad para el uso de Apps para comercializar sus productos y el 65.4% si la tiene.

F1.5 Pagos electrónicos (QR, CoDi, Clip). El 76.7% no cuenta con la capacidad para pagos y el 23.3% si.

- b. F2. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:

F2.1 Comercio electrónico (venta por internet). El 34.6% manifiesta que no hace uso de herramientas de comercio electrónico y el 65.4% si vende sus productos por internet.

F2.2 Tradicionales (puntos de venta o tiendas). El 42.1% manifiesta que no hace uso de plataformas comercializadas especializadas en

los puntos de venta físicos o tradicionales, el 34.6% lo hace a veces y el 23.3% totalmente las usa.

F2.3 Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip). El 64.5% de las Mipymes no usa herramientas de pago sin contacto, el 3.8% lo hace regularmente y el 31.7% lo hace totalmente.

- c. F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service). El 76.7% no hace uso del servicio para entregas a domicilio y el 23.3% ya lo aplica en sus empresas.

Tabla 54

Factor (F) Aprovechar las Tendencias Tecnológicas de Marketing

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de <i>marketing</i>		2.4413	0.75739

F1. Tengo la capacidad (software y hardware) para el uso de la tecnología para la comercialización de mis productos:

F1.1 Redes sociales

1. Totalmente en desacuerdo	12.2
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18.1
5. Totalmente de acuerdo	69.7

F1.2 Celular

1. Totalmente en desacuerdo	76.7
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	23.3

F1.3 Página web

1. Totalmente en desacuerdo	76.7
5. Totalmente de acuerdo	23.3

F1.4 Apps

3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34.6
5. Totalmente de acuerdo	65.4

F1.5 Pagos electrónicos (QR, CoDi, Clip)

1. Totalmente en desacuerdo	76.7
5. Totalmente de acuerdo	23.3

F2. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:

F2.1 Comercio electrónico (venta por internet)	
2. En desacuerdo	34.6
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	65.4
F2.2 Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	42.1
4. De acuerdo	34.6
5. Totalmente de acuerdo	23.3
F2.3 Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	
1. Totalmente en desacuerdo	64.5
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3.8
5. Totalmente de acuerdo	31.7
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)	
4. De acuerdo	76.7
5. Totalmente de acuerdo	23.3

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

9. (I) Redefinición en la relación costo-precio presenta una media de 1.9297 y una desviación estándar de 0.39520, ver Tabla 55. Es decir, los empresarios de las Mipymes encuestadas no cuentan con la capacidad de relacionar el precio y el valor del producto. Siendo este el proceso de correlacionar el valor cuantitativo del producto con el valor cualitativo de la marca, que repercute o influencia la decisión o intención de compra en el cliente. El 94.8% de los empresarios manifiestan que no cuentan con estrategias adecuadas para fijar un precio que relacione la perspectiva cualitativa y cuantitativa del producto en el mercado a sus clientes y el solo el 5.2% manifiestan que si lo hacen.

a. I1 Uso métodos de fijación precios:

I1.2 Especializados. El 90.5% de los empresarios de las Mipymes encuestadas no usan métodos especializados para fijar precios a sus productos, el 8.6% no saben o lo hace de forma incompleta y solo el 0.9% usa métodos especializados para la fijación de precios.

I1.2 No especializados. El 61.8% de los empresarios de las Mipymes no están de acuerdo en usar métodos no especializados para fijar

precios a sus productos, el 19.9% a veces si y a veces no lo hacen y el 18.3% si están de acuerdo en usar métodos no especializados para la fijación de precios.

b. I2. Estoy consciente de la diferencia entre Precio:

I2.1 Cuantitativo (basado en el costo). El 76.7% no está consciente de basarse en la fijación de precios basadas en el costo y el 23.3% y lo está.

I2.2 Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor). El 96.2% de los empresarios no está consciente de como fijar un precio cualitativo y solo el 3.8% si lo está.

Tabla 55

Factor (I) Redefinición en la Relación Costo-Precio

Ítems	%	Media	Desviación Estándar
(I) Redefinición en la relación costo-precio		1.9297	0.39520
I1 Uso métodos de fijación precios:			
I11. Especializados			
1. Totalmente en desacuerdo	90.5		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	8.6		
4. De acuerdo	0.9		
I12. No especializados			
1. Totalmente en desacuerdo	61.8		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19.9		
5. Totalmente de acuerdo	18.3		
I2. Estoy consciente de la diferencia entre Precio:			
I21. Cuantitativo (basado en el costo)			
4. De acuerdo	76.7		
5. Totalmente de acuerdo	23.3		
I22. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)			
1. Totalmente en desacuerdo	96.2		
3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo	3.8		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Figura 15

Modelo Outside-in Marketing (MOI): Cuantificado



Fuente: elaboración propia.

5.1.6 Análisis de Correlación entre los Factores *Outside-in marketing*

En cumplimiento con el objetivo específico de Correlacionar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19. Se realiza el análisis de Correlación entre los nueve Factores *Outside-in marketing* y dada la naturaleza de los datos (no paramétricos), se procedió a calcular la relación entre factores con el coeficiente de Rho de Spearman (r_s) con el valor de significancia (p) de 0.05 y se tiene lo siguiente (ver Figura 16):

1. (B) Escuchar a los clientes y al mercado y el factor

Existen correlaciones lineales positivas (considerable, muy fuerte y perfecta) entre el factor (B) Escuchar a los clientes y al mercado y los factores:

- (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes ($r_s=.606^{**}$ y un $p=0.000$).
- (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos ($r_s=.606^{**}$ y un $p=0.000$)
- (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa ($r_s=.562^{**}$ y un $p=0.000$)
- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa ($r_s=.592^{**}$ y un $p=0.000$)

Es decir, los factores están considerablemente correlacionados, a medida que los empresarios de las Mipymes conozcan a sus clientes escuchándolos, podrán segmentar y perfilar sus características, lo que les facilitaría la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos en el mercado donde impacta la empresa. Y se relaciona con las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa que serán parte (de ayuda para diseñar) de la planeación estratégica de *marketing* vertiendo la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa, ver Tabla 56.

Tabla 56

Correlación 1: Factor B y C, D, E y J

Factores de Correlación					
		(C)	(D)	(E)	(J)
(B)	Coefficiente de correlación	.606**	.606**	.562**	.592**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	442	442	442	442

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

2. (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes

Existen correlaciones lineales positivas (considerable, muy fuerte y perfecta) entre el factor (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes y los factores:

- (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos ($r_s=1.000^{**}$ y un $p=0.000$).
- (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa ($r_s=.931^{**}$ y un $p=0.000$)
- (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos ($r_s=.636^{**}$ y un $p=0.000$)
- (H) Producto e identidad ($r_s=.734^{**}$ y un $p=0.000$)
- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa ($r_s=.808^{**}$ y un $p=0.000$)

Es decir, los factores están correlacionadas, a medida que los empresarios de las Mipymes aprovechen los datos para segmentar y perfilar a los clientes, facilitaría la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos en el mercado donde impacta la empresa. Y podrán desarrollar la innovación abierta ante mercados turbulentos (como actualmente se vive por el COVID-19), para posicionar el producto y la identidad-marca de la empresa y plasmar estas acciones en la planeación estratégica de la empresa (desde la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa), ver Tabla 57.

Tabla 57

Correlación 2: Factor C y D, E, G, H y J

Factores de Correlación					
	(D)	(E)	(G)	(H)	(J)
(C) Coeficiente de correlación	1.000 ^{**}	.931 ^{**}	.636 ^{**}	.734 ^{**}	.808 ^{**}
Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000
N	442	442	442	442	442

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

3. (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos

Existen correlaciones lineales positivas (considerable, muy fuerte y perfecta) entre el factor (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos y los factores:

- (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa ($r_s=.931^{**}$ y un $p=0.000$).
- (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos ($r_s=.636^{**}$ y un $p=0.000$)
- (H) Producto e identidad ($r_s=.734^{**}$ y un $p=0.000$)
- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa ($r_s=.808^{**}$ y un $p=0.000$)

Es decir, los factores están correlacionados, a medida que los empresarios de las Mipymes desarrollen estrategias que permitan la co-creación de valor mediante las relaciones con los clientes y socios externos que se vincularan con las medidas orientadas al cliente y con el rendimiento de la empresa. Facilitando el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos para responder a la situación actual provocada por la contingencia del COVID-19 posicionando a la marca y al producto y que serán parte (de ayuda para diseñar) de la planeación estratégica de *marketing* vertiendo la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa, ver Tabla 58.

Tabla 58

Correlación 3: Factor D y E, G, H y J

Factores de Correlación		(E)	(G)	(H)	(J)
(D)	Coefficiente de correlación	.931 ^{**}	.636 ^{**}	.734 ^{**}	.808 ^{**}
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	442	442	442	442

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa

Existe una correlación lineal positiva considerable entre el factor (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa y los factores:

- (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos ($r_s = .621^{**}$ y un $p=0.000$).
- (H) Producto e identidad ($r_s = .674^{**}$ y un $p=0.000$)
- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa ($r_s = .788^{**}$ y un $p=0.000$)

Es decir, los factores están considerablemente correlacionados, a medida que los empresarios de las Mipymes desarrollen estrategias para la innovación abierta ante mercados turbulentos, les facilitará el posicionamiento del producto y la identidad de marca en el mercado. Y a la empresa le ayudará para diseñar la planeación estratégica de *marketing* vertiendo la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa, ver Tabla 59.

Tabla 59

Correlación 4: Factor E y G. H y J

Factores de Correlación		(G)	(H)	(J)
(E)	Coeficiente de correlación	.621**	.674**	.788**
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000
	N	442	442	442

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

4. (F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*

No existen correlaciones lineales positivas considerables, solo correlaciones débiles y medias, las cuales no son mayores a (r_s) .213. por lo que no se consideran

de importancia para ser analizadas. Es decir, no existen correlaciones significativas en el factor (F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing* y los demás factores.

5. (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos

Solo existe una correlación lineal positiva considerable entre el factor (B) Escuchar a los clientes y al mercado y el factor:

- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa ($r_s=.559^{**}$ y un $p=0.000$)

Es decir, los factores están considerablemente correlacionados, a medida que los empresarios de las Mipymes desarrollen planeación estratégica de *marketing* vertiendo la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa responderán adecuadamente a los mercados turbulentos mediante estrategias de innovación abierta, ver Tabla 60.

Tabla 60

Correlación 5: Factor G y J

Factores de Correlación	
	(J)
(G) Coeficiente de correlación	.559**
Sig. (bilateral)	0.000
N	442

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

6. (H) Producto e identidad

Solo existe una correlación lineal positiva considerable entre el factor (H) Producto e identidad y el factor:

- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa ($r_s = .586^{**}$ y un $p = 0.000$)

Es decir, los factores están considerablemente correlacionadas, a medida que los empresarios de las Mipymes desarrollen planeación estratégica de *marketing* vertiendo la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa podrán posicionar sus productos y darle identidad a la marca de su empresa, ver Tabla 61.

Tabla 61

Correlación 6: Factor H y J

Factores de Correlación	
	(J)
(H) Coeficiente de correlación	.586**
Sig. (bilateral)	0.000
N	442

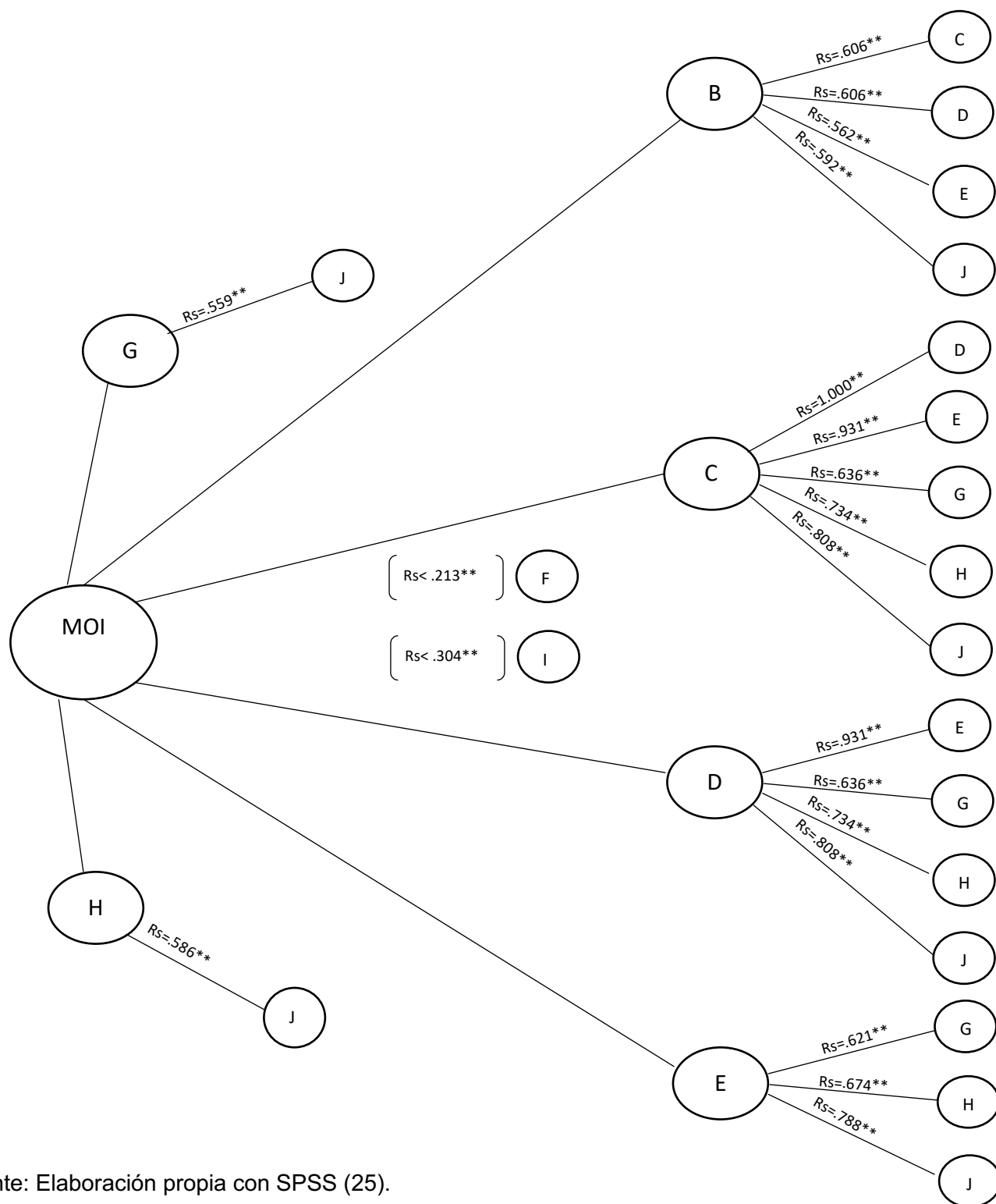
Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

7. (I) Redefinición en la relación costo-precio

No existen correlaciones lineales positivas considerable, solo una correlación media, la cual no es mayor a (r_s) .304**. por lo que no se consideran de importancia para ser analizadas. Es decir, no existen correlaciones significativas en el factor (I) Redefinición en la relación costo-precio y los demás factores.

Figura 16

Modelo MOI de Correlaciones: Factores Outside-in



Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

CONCLUSIONES

Saavedra, Moreno y Hernández (2008), Larios-Gómez (2016a), López et al. (2019), la CEPAL (2019) y más recientemente Dimi y Stumpo (2020) han resaltado que diversos problemas en las pequeñas y medianas empresas desde la perspectiva del *marketing*, están relacionados con la estrategia de *marketing* y el modelo de comercialización que emplean. Resumiendo, que los factores de *marketing* (*outside-in*) que interactúan con las acciones administrativas, financieras, comerciales, de capital humano, productivas y tecnológicas, para la competitividad de la empresa son 1) Tipo de productos, 2) Tamaño de mercado, 3) Ubicación o localización, 4) Orientación de mercados, 5) Dominio de tecnologías, 6) Comunicación con el mercado y 7) Perfiles de los clientes.

Dichos factores han sido estudiados en la presente investigación doctoral y se concluye en efecto, ante escenarios turbulentos o de crisis como se vive actualmente ante la situación sanitaria provocada por el COVID-19, estos factores se han visualizado directamente con las capacidades dinámicas de *marketing* y como parte de las capacidades empresariales, en general (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020). Obligando a las Mipymes a desarrollar estrategias de forma consciente y hasta inconsciente (empíricamente) para enfrentar la crisis económica y sobrevivir en el mercado.

Con base en el INEGI, en los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019, donde se remarca que el Estado de Puebla ocupa el 4º Lugar como la entidad con más establecimientos económicos (empresas) con 405,110 empresas, después de 27 meses ante la pandemia por el COVID-19. En Puebla desaparecieron el 36.6% de los establecimientos o Mipymes (COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 335/22 23 DE JUNIO DE 2022). Esta situación refleja, la necesidad de estudiar y analizar el comportamiento de *marketing* de las empresas y encontrar posibles soluciones que frenen el problema o bien, aporten ideas a los empresarios

sobre las mejores prácticas o acciones que realizan las empresas que han sobrevivido.

Las aportaciones de la presente investigación, permite a las empresas de los giros comerciales (al por mayor y al por menor) como Abarrotes y alimentos, Bebidas y tabaco, Artículos de perfumería, Materias primas para la industria, Ropa y bisutería, Calzado, Papelería, libros y periódicos, Mascotas, regalos y otros y Ferreterías y tlapalerías. Así como a empresas de los giros de servicio como Servicios financieros y de seguros, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social y Hoteles y restaurantes, puedan conocer las acciones que pueden ejecutar en sus empresas para permanecer en el mercado.

En cumplimiento del objetivo general de la presente tesis (que responde a la pregunta ¿cuáles son los elementos que integrarían un modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?), con base en aquellos resultados obtenidos al aplicar la encuesta y recabar la información de manera directa con los empresarios de las Mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla. Se determina que, la propuesta de un modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla, está integrado por nueve factores (o dimensiones) que se han explicado a lo largo de los capítulos de Marco teórico y Marco Metodológico. Asimismo, estos nueve factores se han analizado de manera cuantitativa desde sus tres componentes clave: empresa, el cliente y el competidor que Corey (2003), El-Ansary (2006) y Durie y Andualet (2018) han identificado en años anteriores y están basados en las tres corrientes de pensamiento de *marketing* estratégico (ME): 1) las capacidades adaptativas (CA), 2) las capacidades dinámicas (CD) y 3) la teoría de la ventaja de los recursos (RA).

La aportación que se da a partir de la investigación realizada, concluye en que el Factor (J) LA AUTOPERCEPCIÓN EMPRESARIAL RESPECTO AL MERCADO DESDE EL PERFIL DE LA EMPRESA, que refiere a la planificación

estratégica de *marketing* y su proceso de planificación de la estrategia orientada al mercado. Es la más importante en reformar tanto para la micro, pequeña y media empresa, que funciona como pivote de la estrategia de *marketing outside-in* para sobrevivir en el mercado, ver Figura 17. Los resultados recabados, indican la existencia de relación (correlación) entre las acciones empresariales desde la perspectiva "outside-in" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19 (en cumplimiento del tercer objetivo específico y que responde a la pregunta ¿cómo se relacionan las acciones empresariales desde la perspectiva "outside-in" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?), que este factor se correlaciona con los ocho restantes (con seis de manera contundente que implementaron todas las empresas) como lo son escuchar a los clientes, segmentar el mercado, crear valor para la empresa, consolidar los rendimientos de la empresa con la logística, innovar en situaciones turbulentas y consolidar la imagen comercial.

Y los dos factores que se relacionan de manera baja (que pocas empresas desarrollaron durante la pandemia), el desarrollo de las tecnologías en la empresa (Redes sociales, Apps, CoDi, QR y e-commerce), aprovechando las tendencias tecnológicas de *marketing* (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Así como la fijación de precios sensibles a las emociones del consumidor y cuantificables a los costos de la empresa, son los factores que no se relacionan contundentemente con el factor de planeación de *marketing* con la redefinición en la relación costo-precio (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018), y que las empresas no han desarrollado acciones que permitan el mejor desempeño en el mercado.

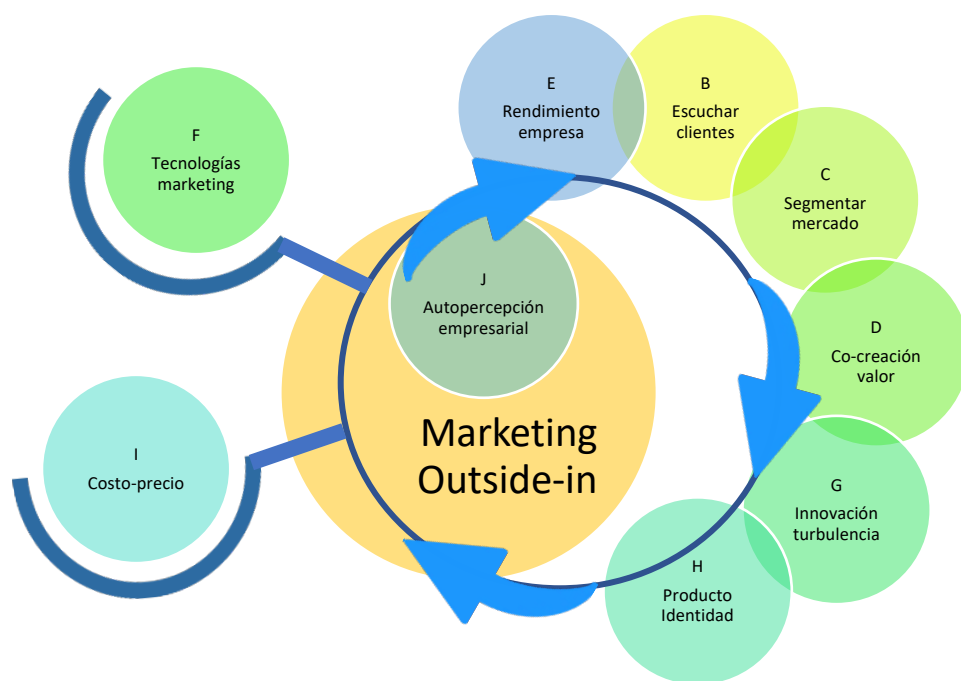
Por lo que se concluye que, a través de la definición de la misión y visión de *marketing* en la empresa, el análisis de la situación (interna y externa), el establecimiento de los objetivos de *marketing*, la definición de la estrategia de *marketing* y el uso de la tecnología (Redes sociales, base de datos y software y hardware empresarial), las Mipymes podrán desarrollar los otros ocho factores que les permitirá implementar acciones comerciales que Quacha et al. (2020), Durie y

Andualet (2018), Rust (2020) y Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee (2020) consideran como las capacidades dinámicas del *marketing* para la supervivencia y competitividad de la empresa. Las Mipymes necesitan concientizarse en la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa, a través de:

- Realizar planeación estratégica de *marketing*
- Definir los objetivos de *marketing*
- Definir la misión de marketing
- Definir la visión de marketing
- Medir los logros de marketing a corto, mediano y largo plazo
 - Cuantitativamente (ventas, número de clientes)
 - Cualitativamente (comentarios de los clientes)

Figura 17

Modelo Outside-in Marketing (MOI) Mipymes Ciudad de Puebla



Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, en cumplimiento con el objetivo general, de Diseñar una propuesta de modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19. El Modelo de *Marketing Outside-In* para las Mipymes del sector comercial y de servicios para la Ciudad de Puebla está integrado por estos factores (ver Figura 18 y Tabla 62): (1B) escuchar a los clientes y al mercado, (2C) aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes, (3D) la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos, (4E) vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa, (5F) aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing*, (6G) el desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos, (7H) producto e identidad, (8I) redefinición en la relación costo-precio y (9J) la autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa. Siendo la identificación de las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19 (a través del levantamiento de datos con la encuesta, para cubrir el primer objetivo específico que responde a la pregunta ¿cuáles son las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?).

Figura 18

Modelo MOI. Descriptivo

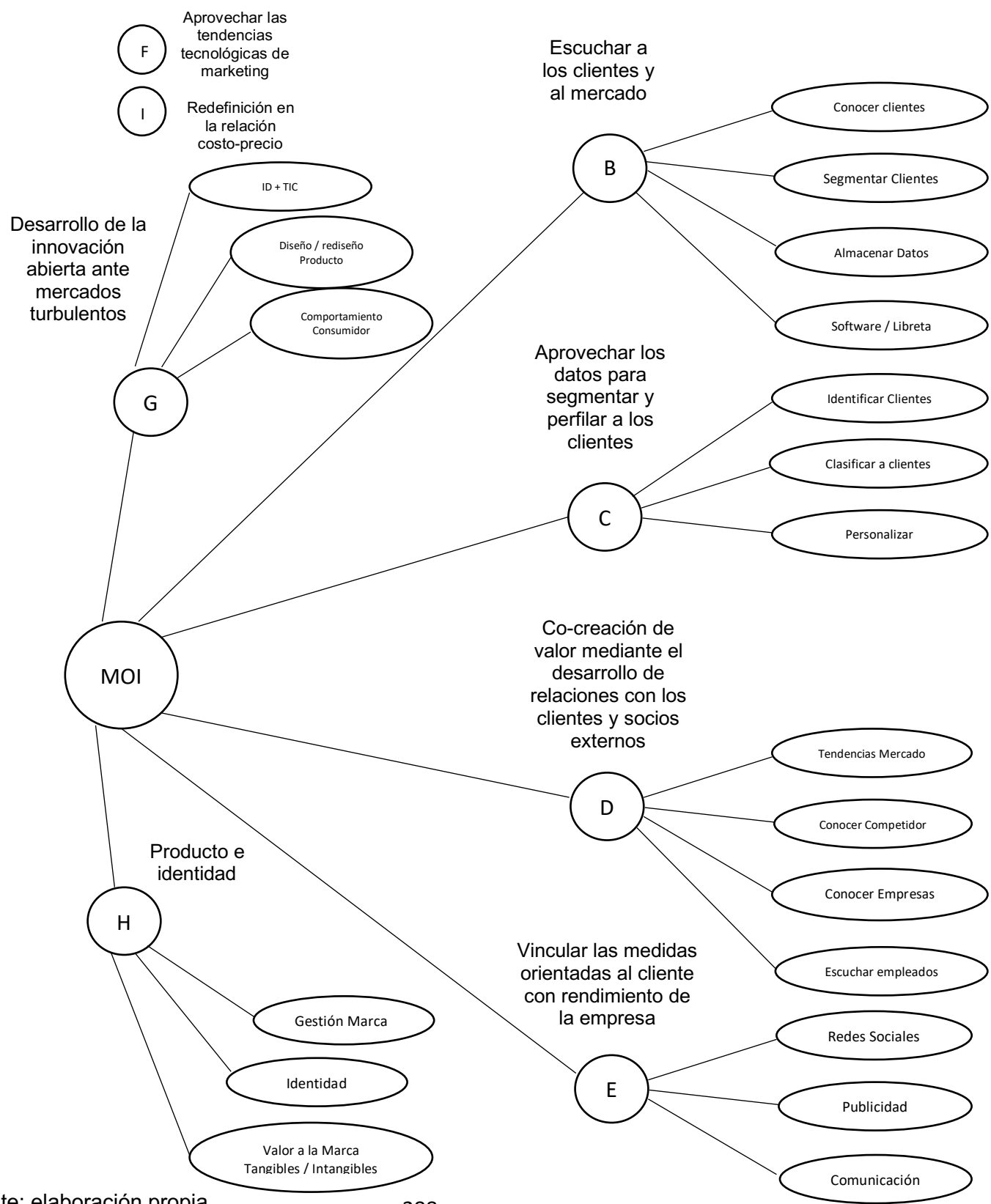


Tabla 62

Modelo Outside-in Marketing (MOI) Mipymes Ciudad de Puebla

FACTOR 1B: ESCUCHAR A LOS CLIENTES Y AL MERCADO
• Conocer a los clientes • Obtener información sobre las características de los clientes • Usar base de datos sistematizada para almacenar el comportamiento de compra de los clientes a través de: Software especializado Paquetería de datos (office) Registros manuales (libretas de registro)
FACTOR 2C: APROVECHAR LOS DATOS PARA SEGMENTAR Y PERFILAR A LOS CLIENTES
• Identificar el perfil de los clientes • Clasificar a los clientes • Desarrollar estrategias comerciales personalizadas a los grupos (segmentos) de clientes
FACTOR 3D: LA CO-CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE EL DESARROLLO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y SOCIOS EXTERNOS
• Conocer las tendencias del mercado • Conocer las estrategias del competidor • Identificar las estrategias de empresas grandes en el mercado • Escuchar las ideas de los empleados • Conocer las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado
FACTOR 4E: VINCULAR LAS MEDIDAS ORIENTADAS AL CLIENTE CON RENDIMIENTO DE LA EMPRESA
• Hacer uso de redes sociales para la comercialización de los productos a través de: Facebook Instagram WhatsApp para empresas WhatsApp personal

• Invertir en procesos publicitarios, de promoción y de comunicación en: Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine) Publicidad en medios virtuales (Apps, Redes sociales y páginas web) Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes) Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses) Teléfono y Celular
FACTOR 5F: APROVECHAR LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS DE <i>MARKETING</i>
• Hacer uso de la tecnología para la comercialización de los productos: Redes sociales Celular Página web Apps Pagos electrónicos (QR, CoDi, Clip) Comercio electrónico (venta por internet) Tradicionales (puntos de venta o tiendas) Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)
FACTOR 6G: EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN ABIERTA ANTE MERCADOS TURBULENTOS
• Hacer uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos
• Realizar investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento del consumidor Con tecnología Sin tecnología
• Registrar los comportamientos del consumidor
FACTOR 7H: PRODUCTO E IDENTIDAD
• Crear la marca de la empresa
• Gestionar la identidad comercial de la empresa
• Realizar acciones de valor para la marca de la empresa: Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente) Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)
• Correlacionar a identidad y el producto para generar valor a la marca
FACTOR 8I: REDEFINICIÓN EN LA RELACIÓN COSTO-PRECIO
• Usar métodos de fijación precios: Especializados No especializados

• Estar consciente de la diferencia entre Precio: Cuantitativo (basado en el costo) Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)
FACTOR 9J: LA AUTOPERCEPCIÓN EMPRESARIAL RESPECTO AL MERCADO DESDE EL PERFIL DE LA EMPRESA
• Realizar planeación estratégica de <i>marketing</i>
• Definir los objetivos de <i>marketing</i>
• Definir la misión de <i>marketing</i>
• Definir la visión de <i>marketing</i>
• Medir los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo: Cuantitativamente (ventas, número de clientes) Cualitativamente (comentarios de los clientes)

Fuente: elaboración propia.

El Modelo de *Marketing Outside-In* para las Mipymes del sector comercial y de servicios para la ciudad de Puebla está respaldado teóricamente por 18 aportaciones de la literatura: Ahmedova (2015), Caballero-Morales (2021), Duffy et al. (2020), Durie y Anduaem (2018), Falahat et al. (2020), Gupta et al. (2020), Larios-Gómez (2021), Mintz et al. (2021), Moorman et al. (2019), Mu et al. (2018), Musarra y Morgan (2020), Pérez et al. (2017), Quach et al. (2020), Rust (2020), Sekhon y Qi (2018), Sinha y Sheth (2018), Vásquez y Escamilla (2014) y Zhang y Watson IV (2020). Asimismo, matemáticamente por los resultados obtenidos por el análisis estadístico con los 442 empresarios encuestados de las Mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla:

- Escuchar a los clientes y al mercado (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021; Loo y Leung, 2018)
- El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos (Lien Y Cao, 2014; Shaouf et al., 2016; Cruz y Perez Acosta, 2020; Ortega-Vivanco, 2020).
- Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes (Zhang y Watson IV, 2020; Garnica, 2019; Aranda y Chavez, 2019; Chesbrough, 2008; Yamin y kurt, 2018)
- Producto e identidad (Larios-Gómez, 2021; Mu et al., 2018).

- Redefinición en la relación costo-precio (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)
- Aprovechar las tendencias tecnológicas de *marketing* (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018).
- Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa (Mu et al., 2018)
- La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos (Reimann, Carvalho y Duarte, 2021)

Las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19 (como objetivo específico primero y que responde a la pregunta ¿cuáles son las características de las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las mipymes del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?), fueron que las empresas ante la situación de crisis y mercados turbulentos, tuvieron que aprender a detectar cambios organizativos que podrían ser amenazas u oportunidades en sus negocios a través de los mercados y las tecnologías, responder a estos cambios mediante sus recursos disponibles en formas nuevas y diferentes (nuevos recursos, asociaciones, alianzas y adquisiciones) y reconfigurando su modelo de negocio para la entrega de valor económico a los clientes y luego capturando el beneficio económico.

Estos nueve factores permiten a las Mipymes enfrentarse ante mercados turbulentos como lo fue (y lo sigue siendo) el que se vivió por la crisis sanitaria provocada por el COVID-19. Todas las empresas y en especial las Mipymes enfrentaron la reducción de ventas, la baja de ingresos, la pérdida de clientes, reducción del personal y la carencia de insumos o mercancías. Y después en la reapertura, una vez que el mercado y la crisis sanitaria lo permitió, los costos se elevaron para las empresas por la inversión en medidas de seguridad sanitaria tanto para los clientes como para los empleados. La adaptación de empaques, embalajes

y protectores al producto, obligaba a las empresas a incrementar los precios lo que siguió afectando las ventas y por ende los ingresos.

La reapertura del mercado ante las subsecuentes etapas del COVID-19, las empresas debieron ser estrategias en las diferentes áreas de la empresa para sobrevivir en el mercado: Implementaron estrategias administrativas, contables, financieras, en la producción y en los recursos humanos. Más aún, implementaron estrategias comerciales para atraer y retener a los clientes.

Las empresas analizadas desarrollaron capacidades y activos adecuados basados en el mercado (Barrales-Molina, Martínez-López, y Gázquez-Abad, 2014; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Holmemo, Rolfsen y Ingvaldsen, 2018; Ordanini et al., 2014) como los conocimientos de *marketing* a través de las acciones de comercialización que con su adaptación desde las perspectiva al tamaño de la empresa (micro, pequeño o mediano), los empresarios se adaptaron a la evolución de los mercados (Nonaka, Toyama y Konno, 2000; Ramaswami et al., 2009; Bruni y Verona, 2009; Schulz, Jonker, y Faber, 2018) en crisis en los últimos dos años.

Con una nueva visión, en la etapa de post pandemia, las empresas tuvieron que desarrollar estrategias basadas en los recursos escasos, inimitables y valiosos que existen para ser utilizados, y la tarea de los empresarios es mejorar y explotar plenamente estos recursos. Lo que conlleva a mejorar la eficiencia interna y la reducción de costos a corto plazo. (Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Caballero-Morales, 2021).

REFERENCIAS

- Ahmedova, S. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
- Alcívar, A. C., Cespón, M. F., & Velázquez, L. M. C. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174-184.
- Ali, S., Wu, W., & Ali, S. (2021). Managing the product innovations paradox: the individual and synergistic role of the firm *inside-out* and outside-in marketing capability. *European Journal of Innovation Management*.
- Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2019). Big data analytics and business failures in data-rich environments: An organizing framework. *Computers in Industry*, 105, 204–212.
- Amazon (2019). Amazon devices event – September 2019. Retrieved September 30, 2019, from <https://blog.aboutamazon.com/devices/amazon-devices-event-september-2019>.
- Aranda Castillo, J. A., & Chavez Lopez, M. J. (2019). Innovación abierta¿ Ideal para las pymes?.
- Austin, S. (2019). Virgin money uses jaywing artificial intelligence to analyse customers. Retrieved September 27, 2019, from <https://www.prolificnorth.co.uk/news/digitalnews/2019/04/virgin-money-uses-jaywing-artificial-intelligence-analyse-customers>.
- Austin, S. (2019). Virgin money uses jaywing artificial intelligence to analyse customers. Retrieved September 27, 2019, from <https://www.prolificnorth.co.uk/news/digitalnews/2019/04/virgin-money-uses-jaywing-artificial-intelligence-analyse-customers>.
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99.

- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105-106.
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105-106.
- Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small-Enterprises. *Sustainable Production and Consumption*.
- Bhat, P., Bose, A., & N, A. (2018). Application of information system in Amazon: Issue and perspectives. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 6(1), 23-28.
- Bodine, K. (2013). New research: You're doing customer experience innovation wrong. Retrieved August 31, 2019, from <https://hbr.org/2013/06/new-research-youredoing-custo>.
- Breithut, J. (2011). Soziale netzwerke: Pril wettbewerb endet in pr debakel. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/sozialenetzwerke-pril-wettbewerb-endet-im-pr-debakel-a-763808.html>.
- Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication—from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464–489.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57, 101396.
- Cadena, Z. L. (2020). LA COMPETITIVIDAD DEL *MARKETING* DE SERVICIOS EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE PUEBLA, MEXICO. *CPMark-Caderno Profissional de Marketing*, 8(4), 200-221.

- Cazeri, G. T., Anholon, R., Santa-Eulalia, L. A., & Rampasso, I. S. (2021). Potential COVID-19 impacts on the transition to Industry 4.0 in the Brazilian manufacturing sector. *Kybernetes*.
- CEPAL (2019), Digital and sustainable trade facilitation in Latin America and the Caribbean. Santiago: CEPAL. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44973/1/S1900932_en.pdf
- CEPAL (Comisión Económica para América latina y el Caribe) (2020), “El desafío social en tiempos del COVID-19”, Informe Especial COVID-19, N° 3, Santiago, 12 de mayo.
- Chaffey, D. (2018). Amazon’s business strategy, revenue model and culture of metrics: A history. *Smart Insights*. Web.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from COVID-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.
- Choi, S. (2016). An inside-out marketing strategy for innovation among human service nonprofits in South Korea. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(3), 331-347.
- Copenhagen Economics (2019), Enabling Export Growth For Danish SMEs. Obtenido de https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/3/493/1557486077/copenhagen-economics-sme-export-growth_denmark_eng.pdf.
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. M. Dini y G. Stumpo.(Coords.), *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, 9-34.
- Costa, T. (2014), “Small and medium enterprises (SMEs) and competitiveness: an empirical study”, *Journal of Management Studies*, Vol. 2 No. 2, pp. 88-95.

- Cruz, J. E., & Perez Acosta, A. (2020). Técnicas experimentales aplicadas al condicionamiento clásico de preferencias en el comportamiento del consumidor. Universidad Católica de Colombia.
- Cuevas-Vargas, H., Estrada, S., & Larios-Gómez, E. (2016). The effects of ICTs as innovation facilitators for a greater business performance. Evidence from Mexico. *Procedia Computer Science*, 91, 47-56.
- Dabla-Norris, E., Deng, Y., Ivanova, A. y Karpowicz, I. (2015), Financial Inclusion: Zeroing in on Latin America. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Financial-InclusionZooming-in-on-Latin-America-43312>.
- Day G.S., Moorman C. 2010. Strategy from the outside in: Profiting from customer value. (McGraw Hill Professional)
- Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Day, G. (2020). The yin and yang of outside-in thinking. *Industrial Marketing Management*, 88, 84-86.
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27-28.
- Day, G., & Moorman, C. (2010). Strategy from the outside in. New York: McGraw-Hill.
- Dini, M. y G. Stumpo (coords.) (2019), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis.
- Downey, S., & Beaudin, L. (2018). How leading marketers get ahead in today's datadriven world. Retrieved August 30, 2019, from https://services.google.com/fh/files/misc/white_paper_hbr_data-driven_marketing_insight_center_collection.pdf.

- Downey, S., & Beaudin, L. (2018). How leading marketers get ahead in today's datadriven world. Retrieved August 30, 2019, from https://services.google.com/fh/files/misc/white_paper_hbr_data-driven_marketing_insight_center_collection.pdf.
- Duffy, S., Bruce, K., Moroko, L., & Groeger, L. (2020). Customer orientation: Its surprising origins, tumultuous development and place in the future of marketing thought and practice. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(4), 181-188.
- Durie, A. D., & Andualem, G. (2018). The marketing strategy of firms: an inside out perspective. *Independent Journal of Management & Production*, 9(3), 889-906.
- Durie, A. D., & Andualem, G. (2018). The marketing strategy of firms: an inside out perspective. *Independent Journal of Management & Production*, 9(3), 889-906.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908.
- Falciola, J., Jansen, M., & Rollo, V. (2020). Defining firm competitiveness: A multidimensional framework. *World Development*, 129, 104857.
- Frau, M., Moi, L., & Cabiddu, F. (2020). Outside-in, *inside-out*, and blended marketing strategy approach: A longitudinal case study.
- Frey, G. E., Cubbage, F. W., Holmes, T. P., Reyes-Retana, G., Davis, R. R., Megevand, C., ... & Chemor-Salas, D. N. (2019). Competitiveness, certification, and support of timber harvest by community forest enterprises in Mexico. *Forest Policy and Economics*, 107, 101923.
- Gammp, G., & Sauerbronn, J. F. R. (2021). Poeta e Pensador de *Marketing*? Uma Análise dos Escritos de Fernando Pessoa sobre Gestão. *Revista Interdisciplinar de Marketing*, 11(1), 70-85.

- Garnica, A. G. (2019). Las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) en el contexto de la Innovación Abierta: una síntesis teórica. TEUKEN BIDIKAY. Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad., 10(14), 101-120.
- Gault, F. (2018). Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. *Research policy*, 47(3), 617-622.
- Gong, M., Simpson, A., Koh, L. et al. (1 more author) (2016) Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice. *Resources, Conservation and Recycling*. ISSN 0921-3449, <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2016.11.001>
- Gong, M., Simpson, A., Koh, L., & Tan, K. H. (2018). Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice. *Resources, Conservation and Recycling*, 128, 155-166.
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, 112, 210-222.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hammett, E. (2019). The ethics of algorithms and the risks of getting it wrong. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.marketingweek.com/ethics-of-algorithms/>.
- Harreld, J. B., O'Reilly, C. A., & Tushman, M. (2007). Dynamic capabilities at IBM: driving strategy into action. *California Management Review*, 49(4), 21–43.
- Hemsley, S. (2019). How customer experience is building brands and businesses.
- Hernández Mendoza, S. L., Olguín Guzmán, E., & Hernández Mendoza, J. M. (2019). Plan de mercadotecnia para la implementación de comercio electrónico como estrategia de marketing. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre).
- Houston M.B. Is “strategy” a dirty word? *Journal of the academy of marketing science*. 2016;44(5):557–561.

- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 129-139.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2020), “Indicadores del sector manufacturero cifras durante abril de 2020 (cifras desestacionalizadas)”, Comunicado de Prensa, N° 274/20, 18 de junio [en línea] https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/emim/emim2020_06.pdf.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Kiron, D. (2012). Sap: Using social media for building, selling and supporting. *MIT Sloan Management Review*, 54(1), 1.
- Kozlenkova, I., Samaha, S.A., Palmatier, R.W. (2013). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (forthcoming).
- Larios-Gomez, E. (2016). La gestión de la competitividad en la mipyme mexicana: diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(2), 177-209.
- Larios-Gómez, E. (2021). Comportamiento de compra ante el COVID-19: un estudio transversal latinoamericano desde un enfoque del *marketing* sanitario. *Horizonte sanitario*, 20(1).
- Larios-Gómez, E., de la Vega, L. E. F., & Monteiro, T. A. (2021). Comportamiento de compra generacional en época de COVID-19: Un estudio transversal en México, Brasil, Colombia y Ecuador. *Revista Inclusiones*, 97-116.
- Larios-Gómez, E., Fischer, L., Peñalosa, M., & Ortega-Vivanco, M. (2021). Purchase behavior in COVID-19: A cross study in Mexico, Colombia, and Ecuador. *Heliyon*, 7(3), e06468.
- Lehmann, D. R. (2020). The evolving world of research in marketing and the blending of theory and data. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 27-42.
- Li, G., Wang, X., Su, S., & Su, Y. (2019). How green technological innovation ability influences enterprise competitiveness. *Technology in Society*, 59, 101136.

- Lyons, D. (2010), The customer is always right. *Newsweek*, 85 – 86.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–402.
- Manrique, A. R. V., & Gonzaga, E. A. (2020). Uso de redes sociales digitales como estrategia de mercadotecnia en pymes pirotécnicas de Tultepec en el estado de México. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 73-93.
- Maranto-Vargas, D., & Rangel, R. G. T. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change*, 74(1), 90-99.
- Margherita, A., & Heikkilä, M. (2021). Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies. *Business horizons*.
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Martínez-Moreno, O. C., & Mondragón-Hernández, G. (2020). Modelos de mercadotecnia como una herramienta para las Pymes en México. *Revista científica anfibios*, 3(1), 47-51.
- McAlister L. Rigor versus method imperialism. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016;44(5):565–567.
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Cambridge MA: Harvard Business Review Press.
- Mercado, K. E., Perez, C. B., Castro, L. A., & Macias, A. (2019). Estudio Cualitativo sobre el Comportamiento del Consumidor en las Compras en Línea. *Información tecnológica*, 30(1), 109-120.

- Mintz, O., Gilbride, T. J., Lenk, P., & Currim, I. S. (2021). The right metrics for marketing-mix decisions. *International Journal of Research in Marketing*, 38(1), 32-49.
- Miranda Torres, J. P., Córdova Ruiz, Z., & García Cabrales, P. G. Mercadotecnia y comercialización en las pymes productoras de alimentos y bebidas artesanales en Mexicali.
- Moorman C., Day G.S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*. 2016;80(6):6–35.
- Moorman C., van Heerde H.J., Moreau C.P., Palmatier R.W. (2019). Challenging the boundaries of marketing. *Journal of Marketing*. 2019;83(10):1–7.
- Mu J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*. 49:151–166.
- Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 75, 37-54.
- Muñoz, P., & Kimmitt, J. (2019). Social mission as competitive advantage: A configurational analysis of the strategic conditions of social entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 101, 854-861.
- Musarra, G., & Morgan, N. A. (2020). Outside-in marketing: Renaissance and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 98-101.
- Neubert, M. (2018), The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. Obtenido de https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Neubert_TIMReview_May_2018.pdf.
- Nilsen, T. (2017). Innovation from the inside out: Contrasting fossil and renewable energy pathways at Statoil. *Energy Research & Social Science*, 28, 50-57.
- OCDE/CAF (2019), Políticas para pymes competitivas en la Alianza Pacífico y países participantes de América del Sur. Paris: OCDE Publishing.
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73.

- Organización Mundial de Comercio (2019), Obstáculos comerciales a la participación de las pymes en el comercio. Obtenido de Informe sobre el comercio mundial: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr16-4_s.pdf.
- Ortega-Vivanco, M. (2020). Efectos del COVID-19 en el comportamiento del consumidor: Caso Ecuador. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-247.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192.
- Park, H., Phaal, R., Ho, J. Y., & O'Sullivan, E. (2020). Twenty years of technology and strategic roadmapping research: A school of thought perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119965.
- Park, H., Urmeneta, R. y Mulder, N. (2019), El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño. 2019: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Petro, G. (2016). Nike just does it—Keeping an eye on the customer. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2016/07/08/nike-just-does-itkeeping-an-eye-on-the-customer/#11b0182456da>.
- Prado, L. Á., & Frogeri, R. F. (2017). Marketing de Influência. *Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 19(2), 43-58.
- Quach, S., Thaichon, P., Lee, J. Y., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2020). Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 107-128.

- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ransbotham, S., & Kiron, D. (Oct 6 2019). Using analytics to improve customer engagement. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/projects/using-analytics-to-improve-customer-engagement/>.
- Reiss, R. (2019). A case study in innovation: How convene reinvented the commercial real estate industry. Retrieved August 31, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/robertreiss/2019/04/22/a-case-study-in-innovation-how-convene-reinvented-thecommercial-real-estate-industry/#5e35201121af>.
- Retrieved August 30, 2019, from <https://www.marketingweek.com/customerexperience-building-brands-businesses/>.
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de COVID-19. *Espacios*, 41(42), 100-118.
- Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I., & Quintero-Robles, L. M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*.
- Roseth, B., Reyes, A.y Santiso, C. (2018), El fin del trámite eterno - ciudadanos, burocracia y gobierno digital. Obtenido de BID: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-fin-del-tr%C3%A1mite-eterno-Ciudadanos-burocracia-y-gobierno-digital.pdf>.
- Rust, R. T. (2020). Outside-in marketing: Why, when and how?. *Industrial Marketing Management*, 89, 102-104.
- Rust, R. T. (2020). The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 15-26.
- Saavedra-García, M. L., Demuner-Flores, M. D. R., & Choy-Zevallos, E. E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de

- México y su relación con la competitividad. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 10(20), 283-305.
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A., & De Luca, L. M. (2015). *Inside-out* and *outside-in* orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121-133.
- SALGADO, P. S. (2019). La gestión de mercadotecnia digital para el desarrollo de actividades de innovación en las pymes del sector comercial de México.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(65), 93-106.
- Sánchez-Gutiérrez, J., Vázquez-Ávila, G., & Mejía-Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 27(65), 93-106.
- Sinha, M., & Sheth, J. (2018). Growing the pie in emerging markets: Marketing strategies for increasing the ratio of non-users to users. *Journal of Business Research*, 86, 217-224.
- Tanaka, W. (2010). The value of an 'outside-in' strategy. Retrieved August 31, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2010/12/01/the-value-of-an-outside-instrategy/#e70f8291042f>.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Thorrens, J. D. (2019), *La ventanilla única de comercio exterior*. Santiago: CEPAL.
- Trejo, J. M. (2018). Designing a Digital Marketing Model Innovation to increase the Competitiveness. *First insights in Mexico Diseñando un Modelo de Innovación de Mercadotecnia Digital para incrementar la Competitividad. Primeros hallazgos en México. Nova*, 10(20), 569-591.
- Valdez-Juárez, L. E., & Vergara, M. C. (2020). Innovación Abierta y Eco-Innovación: Capacidades dinámicas para mejorar el desempeño de las PYMEs. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, 5(3), 10-11.

- Vargo S.L., Lusch R.F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2014;68(1):1–17.
- Vásquez, G. A. N., & Escamilla, E. M. (2014). Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 533-542.
- Whitler, K. A., & Puto, C. P. (2020). The influence of the board of directors on outside-in strategy. *Industrial Marketing Management*, 90, 143-154.
- Wills, J. (2018). 7 ways Amazon uses big data to stalk you (AMZN). Investopedia. Web.
- Woschke, T., Woschke, T., Haase, H., Haase, H., Kratzer, J. and Kratzer, J. (2017), “Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations”, *Management Research Review*, Vol. 40 No. 2, pp. 195-217.
- Yang, Z., Jiang, Y., & Xie, E. (2019). Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective. *Industrial Marketing Management*, 82, 27-37.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K., & Saarijärvi, H. (2018). *Inside-out* and outside-in mental models: a top executive perspective. *European Business Review*.
- Zhang, J. Z., & Watson IV, G. F. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*, 88, 287-304.
- Zhu, Z., Zhu, Z., Xu, P., & Xue, D. (2019). Exploring the impact of government subsidy and R&D investment on financial competitiveness of China's new energy listed companies: An empirical study. *Energy Reports*, 5, 919-925.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento Versión A

A. DATOS GENERALES

1. Género:

- Masculino
- Femenino

Otro:

2. Edad:

3. Nivel de estudios:

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria (Básica media)
- Técnico
- Tecnólogo
- Licenciatura (Pregrado)
- Diplomatura (Especialización)
- Maestría
- Doctorado

4. Antigüedad de la empresa:

5. Ciudad (ubicación de la empresa):

6. Indique el tamaño de su empresa por número de empleados: *

- Micro (1 empleado a 10 empleados)
- Pequeña (11 empleados a 50 empleados)
- Mediana (51 empleados a 250 empleados)

7. ¿A cuál de las siguientes subramas del comercio pertenece su empresa? *

- Alimentos, bebidas y tabaco
- Tiendas de autoservicio y departamentales (Tiendas de cadena)
- Productos textiles, accesorios de vestir y calzado
- Artículos para el cuidado de la salud
- Artículos de papelería.
- Enseres domésticos, artículos para la decoración de interiores
- Artículos de ferretería, marquetería y vidrios
- Vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes

- Artículos tecnológicos
- Otro:

B. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

BT. TECNOLOGÍA:

8. Uso con más frecuencia los siguientes medios para impulsar las ventas de mi empresa:

- Correo electrónico empresarial
- Correo electrónico personal
- Redes sociales
- Teléfono
- Fax
- Aplicación móvil
- Página web propia
- Página web compartida
- Tienda virtual

9. Durante la actual contingencia del COVID-19, uso con más frecuencia los siguientes servidores:

- Página web para promocionar mis productos
- Internet de alta calidad para atender mi empresa
- Servicios en redes sociales para empresas orientadas a la información de mercados
- Administrador de relaciones con los consumidores (CRM o base de datos en Office)
- Computadores con software (sistema interno) de calidad

10. Durante la actual contingencia del COVID-19, uso los medios tecnológicos con las siguientes finalidades:

- Informar sobre las características de mis productos
- Cotizar los precios de mis productos
- Concretar una venta con pago por internet de mis productos
- Promocionar mis productos
- Buscar información sobre el mercado de mis productos
- Buscar información sobre la competencia en relación a mis productos

BM. MARKETING

11. Durante la actual contingencia del COVID-19, uso estrategias publicitarias para promocionar mis productos y/o servicios: *

- Radio
- Vallas publicitarias

- Televisión
- Prensa
- Radio

12. Tengo claras las ventajas competitivas con las que mi empresa cuenta y los demás competidores no: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

13. Durante la actual contingencia del COVID-19, realizo acciones para mantener a mi empresa en el mercado: *

- Acciones implementadas en empresas grandes
- Acciones recomendadas en canales de información (noticieros, prensa, radio, etc.)
- Acciones implementadas por un competidor
- Acciones propuestas por los empleados
- Acciones propuestas por mi
- Acciones implementadas por el gobierno
- Acciones implementadas en empresas grandes

14. Empezaré a invertir en los siguientes medios digitales: *

- Facebook
- Instagram
- WhatsApp corporativo
- WhatsApp personal
- Publicidad en Google
- Web app predeterminada
- Web app propia
- Página web compartida
- Página web propia
- Plataformas de servicio a domicilio

BI. INNOVACIÓN

15. La calidad de mis productos se ha visto afectada por la contingencia del COVID-19: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

16. He adaptado y rediseñado mis productos con base en los protocolos sanitarios requeridos ante la contingencia del COVID-19: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

17. La cadena de producción y comercialización de mi empresa se ha visto afectada debido a la adaptación y aplicación de los protocolos de bioseguridad exigidos por la ley: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

18. Los siguientes factores han imposibilitado mantener mi empresa en el mercado:

- Falta de recursos económicos
- Mi producto o servicio no puede ser ofertado de otra manera diferente a la presencial
- No cuento con un plan estratégico de innovación que me permita reinventarme
- Las estrategias de innovación que he utilizado hasta ahora no han tenido resultados favorables
- Los protocolos de bioseguridad no se han podido adaptar al producto o servicio que comercializa mi empresa

19. Durante la actual contingencia del COVID-19 he: *

- Adaptado mis productos
- Complementado mis productos con servicios
- Personalizado el servicio con mis clientes
- Cambiado de productos por razones sanitarias
- Accedido a nuevos mercados
- Aumentado el grado de satisfacción de mis clientes
- Adecuado mis productos y servicios a las necesidades del consumidor
- Mantenido mi empresa activa en el mercado

20. El nivel de empatía que ha generado mi empresa con los clientes para satisfacer sus necesidades es alto: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

BP. PRECIOS:

21. Utilizo con éxito las siguientes estrategias para mantener los precios de mis productos: *

- Reducción en los costos de producción
- Cambio de proveedores
- Reducción en costos de arrendamiento
- Recorte de personal
- Otra

22. El margen de utilidad que generaba normalmente la comercialización de mis productos se ha visto afectado por la actual contingencia del COVID-19: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

C. PERSPECTIVA FINAL:

23. La situación actual de mi empresa es buena: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

24. La situación actual de mi empresa a corto plazo puede ser positiva: *

1 Totalmente en desacuerdo 2 3 4 5 Totalmente de acuerdo

D. *MARKETING* OUTSIDE-IN

25. Conozco a mis clientes

26. Obtengo información sobre las características de mis clientes

27. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes

28. Identifico el perfil de mis clientes

29. Clasifico a mis clientes

30. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes

31. Conozco las tendencias del mercado

32. Conozco las estrategias que usa mi competidor

33. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto

34. Escucho las ideas de mis empleados

35. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado

36. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos

37. Invierto en procesos publicitarios y de promoción

38. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales

39. Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos

40. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización

41. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)

42. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos
43. Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor
44. Registro los comportamientos de mi consumidor
45. He creado mi marca
46. Gestiono mi identidad comercial
47. Realizo acciones de valor (tangibles e intangibles) para la marca de la empresa
48. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca
49. Uso métodos de fijación precios
50. Estoy consciente de la diferencia entre precio cuantitativo (basado en el costo) y el precio cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)
51. Realizo planeación estratégica de *marketing*
52. He definido los objetivos de *marketing*
53. He definido la misión de *marketing*
54. He definido la visión de *marketing*
55. Mido los logros de *marketing* a corto, mediano y largo plazo
56. Hago uso de mi teléfono celular para comunicarme con mis clientes
57. Hago uso de aplicaciones en mi teléfono para comercializar mis productos (WhatsApp)
58. Aplico estrategias de comercialización sin contacto con mis clientes
59. Aplico estrategias de pago sin contacto con mis clientes
60. Hago uso de Publicidad en medios alternativos (BTL y ATL) para mi negocio
61. Hago uso de Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)
62. Hago uso de Registros manuales (libretas de registro)

63. Hago uso de Publicidad en medios impresos (revistas, periodicos, volentes)

64. Mido mis logros comerciales

Anexo 2: Matriz de Evaluación por Expertos: Instrumento Versión A

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Con base en su experiencia en investigación y la formación de recurso humano de alto impacto (titulación y formación de investigadores), le pedimos por favor validar el siguiente instrumento. La investigación doctoral tiene los siguientes fundamentos metodológicos:

SECCIÓN 1: DATOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Título de la tesis:

Propuesta de un Modelo Comercial desde la perspectiva "*Outside-in*" de *Marketing* para las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla.

Doctorado e institución:

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección en Tecnología, UPAEP.

Objetivos de la investigación

General:

Diseñar una propuesta de modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.

Específicos:

- Identificar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.

- Analizar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.
- Correlacionar las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19.

Preguntas de investigación

General:

¿Cuáles son los elementos que integrarían un modelo comercial desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* incluyendo las acciones empresariales implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?

Específicas:

- ¿Cuáles son las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?
- ¿Cuáles son las características de las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?
- ¿Cómo se relacionan las acciones empresariales desde la perspectiva "*outside-in*" de *marketing* implementadas por las Mipymes del Sector Comercial y

de Servicios en la ciudad de Puebla a partir de la pandemia provocada por el COVID-19?

SECCIÓN 2: DATOS GENERALES DEL EXPERTO VALIDADOR

Por favor, complemente la información respecto a sus datos generales que se solicita. La información recopilada, será usada solo para fines de la investigación doctoral. Por ningún medio o en la tesis, se mostrarán los datos proporcionados.

1. Nombre completo:

Emigdio Larios Gómez

2. Institución de adscripción:

Facultad de Administración, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

3. Puesto:

Profesor Investigador, Titular A, Tiempo Completo

4. Último grado de estudios e institución:

Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional (IPN)

5. Distinciones Académicas:

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I (SNI-Conacyt)

Perfil Deseable PRODEP

Miembro del Padrón de Investigadores de la BUAP (VIEP-BUAP)

6. Contacto:

Correo electrónico: emigdio.larios@correo.buap.mx

SECCIÓN 3: VALIDACIÓN DE ITEMS

Por favor, con base en cada ítem, evalúe usando los parámetros de evaluación que se describen del inciso A al F, usando las siguientes escalas:

3. Mucho 2. Suficiente 1. Poco 0. Nada.

Parámetros de Evaluación:

- A. ¿Se **justifica** la presencia de este *ítem* en el instrumento para medir la aplicabilidad de la mercadotecnia outside-in?
- B. ¿El *ítem* responde a la variable que se pretende **medir**?
- C. ¿El *ítem* ayuda a la **evaluación** de la dimensión en la que está incluido?
- D. ¿El *ítem* se ubica en la **dimensión** adecuada?
- E. ¿El presente *ítem* se define **claramente**?
- F. ¿Es posible obtener la información que se desea con las **posibles respuestas** a este *ítem*?
- G. ¿Cree que con este instrumento se puedan **distinguir diferentes grados de aplicabilidad** de la mercadotecnia outside-in en la población de estudio?

Dimensión	Ítems	PARÁMETROS						
		A	B	C	D	E	F	G
(1) Escuchar a los clientes y al mercado	1. Conozco a mis clientes	3	3	3	3	3	3	3
	2. Obtengo información sobre las características de mis clientes	3	3	3	3	3	3	3
	3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes:							
	Software especializado	3	3	3	3	3	3	3
	Paquetería de datos	3	3	3	3	3	3	3
	Registros manuales (libretas de registro)	3	3	3	3	3	3	3
(2) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	4. Identifico el perfil de mis clientes	3	3	3	3	3	3	3
	5. Clasifico a mis clientes	3	3	3	3	3	3	3
	6. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes	3	3	3	3	3	3	3

(3) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	7. Conozco las tendencias del mercado	3	3	3	3	3	3	3
	8. Conozco las estrategias que usa mi competidor	3	3	3	3	3	3	3
	9. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto	3	3	3	3	3	3	3
	10. Escucho las ideas de mis empleados	3	3	3	3	3	3	3
	11. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado	3	3	3	3	3	3	3
(4) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	12. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:							
	Facebook	3	3	3	3	3	3	3
	Instagram	3	3	3	3	3	3	3
	WhatsApp corporativo	3	3	3	3	3	3	3
	WhatsApp personal	3	3	3	3	3	3	3
	13. Invierto en procesos publicitarios y de promoción en:							
	Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)	3	3	3	3	3	3	3
	Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)	3	3	3	3	3	3	3
	Publicidad en medios impresos (revistas, periodicos, volantes)	3	3	3	3	3	3	3
	Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleros, parabuses)	3	3	3	3	3	3	3
	Publicidad en medios alternativos (BTL y ATL)	3	3	3	3	3	3	3
	14. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:							
	Redes sociales	3	3	3	3	3	3	3
	Teléfono	3	3	3	3	3	3	3
	Celular	3	3	3	3	3	3	3
	Página web	3	3	3	3	3	3	3
	Web Apps	3	3	3	3	3	3	3
(5) Aprovechar las tendencias tecnológicas de <i>marketing</i>	15. Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos:							
	Redes sociales	3	3	3	3	3	3	3
	Celular	3	3	3	3	3	3	3

	Página web	3	3	3	3	3	3	3
	Web Apps	3	3	3	3	3	3	3
	Comercio electrónico	3	3	3	3	3	3	3
	16. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:							
	Comercio electrónico	3	3	3	3	3	3	3
	Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	3	3	3	3	3	3	3
	17. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (Delivery Service)	3	3	3	3	3	3	3
(6) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	18. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	3	3	3	3	3	3	3
	19. Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor							
	Con tecnología	3	3	3	3	3	3	3
	Sin tecnología	3	3	3	3	3	3	3
	20. Registro los comportamientos de mi consumidor	3	3	3	3	3	3	3
(7) Producto e identidad	21. He creado mi marca	3	3	3	3	3	3	3
	22. Gestiono mi identidad comercial	3	3	3	3	3	3	3
	23. Realizo acciones de valor (Tangibles e Intangibles) para la marca de la empresa	3	3	3	3	3	3	3
	24. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca	3	3	3	3	3	3	3
(8) Redefinición en la relación costo-precio	25. Uso métodos de fijación precios:							
	Especializados	3	3	3	3	3	3	3
	No especializados	3	3	3	3	3	3	3
	26. Estoy consciente de la diferencia entre Precio Cuantitativo (basado en el costo) Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor):	3	3	3	3	3	3	3
(9) La autopercepción empresarial respecto	27. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>	3	3	3	3	3	3	3

al mercado desde el perfil de la empresa	28. He definido los objetivos de <i>marketing</i>	3	3	3	3	3	3	3
	29. He definido la misión de <i>marketing</i>	3	3	3	3	3	3	3
	30. He definido la visión de <i>marketing</i>	3	3	3	3	3	3	3
	31. Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo:							
	Cuantitativamente	3	3	3	3	3	3	3
	Cualitativamente	3	3	3	3	3	3	3

SECCIÓN 4: PERSPECTIVA DEL EVALUADOR

Por favor, de manera descriptiva, conteste desde su expertise, las siguientes preguntas relacionadas con el diseño metodológico y los ítems del instrumento.

- e. ¿Por qué las preguntas en el instrumento, ayudan a contestar las preguntas de investigación planteadas en la tesis?

- f. ¿Por qué las preguntas en el instrumento, ayudan a cumplir los objetivos de investigación planteadas en la tesis?

- g. ¿Por qué las preguntas en el instrumento, están alineadas a las dimensiones de investigación planteadas en la tesis?

- h. ¿Por qué las preguntas en el instrumento, están alineadas al perfil del sujeto de investigación planteado en la tesis?

Muchas gracias por su apoyo, en el revisión y validación de este instrumento. Con base en sus revisiones y opiniones se realizarán los cambios pertinentes ante de encuestar a los sujetos de estudio y cumplir con los objetivos de la investigación.

Anexo 3: Instrumento Versión B

La Dirección de Posgrado de la UPAEP, realiza una investigación para conocer su perspectiva empresarial sobre las acciones de comercialización que realizó en su empresa durante la pandemia provocada por el COVID-19. Por lo que se le pide contestar las siguientes cuestiones según corresponda a cada sección. La información recabada será usada de forma confidencia, por su apoyo muchas gracias.

SECCIÓN A: DATOS GENERALES

A1. Género	1. Masculino	_____
	2. Femenino	_____
	3. Otro:	_____
A2. Edad	1. De 18 a 27 años	_____
	2. De 28 a 37 años	_____
	3. De 38 a 47 años	_____
	4. De 48 a 59 años	_____
	5. Más de 60 años	_____
A3. Nivel de estudios	1. Primaria	_____
	2. Secundaria	_____
	3. Preparatoria	_____
	4. Técnico	_____
	5. Tecnólogo	_____
	6. Licenciatura	_____
	7. Especialización	_____
	8. Maestría	_____
	9. Doctorado	_____
A4. Antigüedad de la empresa	1. De 2 a 5 años	_____
	2. De 6 a 9 años	_____
	3. De 10 a 13 años	_____
	4. De 14 a 17 años	_____
	5. De 19 a 21 años	_____
	6. De 22 a 25 años	_____
	7. Más de 26 años	_____
A5. Localidad (ubicación de la empresa)	1. Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla)	_____
	2. Junta Auxiliar: Ignacio Romero Vargas	_____
	3. Junta Auxiliar: Ignacio Zaragoza	_____
	4. Junta Auxiliar: La Resurrección	_____
	5. Junta Auxiliar: La Libertad	_____

Por favor conteste las siguientes cuestiones marcando con una x, según corresponda a cada situación, usando una escala del 1 al 5. Donde:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo no en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

	Escala				
	1	2	3	4	5
SECCIÓN B: ESCUCHAR A LOS CLIENTES Y AL MERCADO					
1. Conozco a mis clientes					
2. Obtengo información sobre las características de mis clientes					
Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes a través de:					
3. Software especializado					
4. Paquetería de datos					
5. Registros manuales (libretas de registro)					
SECCIÓN C: APROVECHAR LOS DATOS PARA SEGMENTAR Y PERFILAR A LOS CLIENTES					
6. Identifico el perfil de mis clientes					
7. Clasifico a mis clientes					
8. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes					
SECCIÓN D: LA CO-CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE EL DESARROLLO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y SOCIOS EXTERNOS					
9. Conozco las tendencias del mercado					
10. Conozco las estrategias que usa mi competidor					
11. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto					
12. Escucho las ideas de mis empleados					
13. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado					
SECCIÓN E: VINCULAR LAS MEDIDAS ORIENTADAS AL CLIENTE CON RENDIMIENTO DE LA EMPRESA					
Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:					
14. Facebook					
15. Instagram					
16. WhatsApp corporativo					
17. WhatsApp personal					
Invierto en procesos publicitarios y de promoción en:					

18. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)					
19. Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)					
20. Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)					
21. Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)					
Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:					
22. Redes sociales					
23. Teléfono					
24. Celular					
25. Página web					
26. Apps					
SECCIÓN F: APROVECHAR LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS DE <i>MARKETING</i>					
Hago uso la tecnología para la comercialización de mis productos:					
27. Redes sociales					
28. Celular					
29. Página web					
30. Apps					
31. Comercio electrónico					
32. Pagos electrónicos (CoDi, Clip)					
Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:					
33. Comercio electrónico					
34. Tradicionales (puntos de venta o tiendas)					
35. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)					
SECCIÓN G: EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN ABIERTA ANTE MERCADOS TURBULENTOS					
36. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos					
Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor					
37. Con tecnología					
38. Sin tecnología					
39. Registro los comportamientos de mi consumidor					
SECCIÓN H: PRODUCTO E IDENTIDAD					
40. He creado mi marca					
41. Gestiono mi identidad comercial					
Realizo acciones de valor para la marca de la empresa:					

42. Tangibles					
43. Intangibles					
44. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca					
SECCIÓN I: REDEFINICIÓN EN LA RELACIÓN COSTO-PRECIO					
Uso métodos de fijación precios:					
45. Especializados					
46. No especializados					
Estoy consciente de la diferencia entre Precio:					
47. Cuantitativo (basado en el costo)					
48. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)					
SECCIÓN J: LA AUTOPERCEPCIÓN EMPRESARIAL RESPECTO AL MERCADO DESDE EL PERFIL DE LA EMPRESA					
49. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>					
50. He definido los objetivos de <i>marketing</i>					
51. He definido la misión de <i>marketing</i>					
52. He definido la visión de <i>marketing</i>					
Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo:					
53. Cuantitativamente					
54. Cualitativamente					

Agradecemos nuevamente su apoyo y tiempo para contestar este cuestionario y reiteramos la confidencialidad de la información. Si desea saber más sobre la investigación o enviarnos más observaciones o comentarios, por favor escriba a: edgar.flores01@upaep.edu.mx.

Anexo 4: Instrumento Versión C

La Dirección de Posgrado de la UPAEP, realiza una investigación para conocer su perspectiva empresarial sobre las acciones de comercialización que realizó en su empresa durante la pandemia provocada por el COVID-19. Por lo que se le pide contestar las siguientes cuestiones según corresponda a cada sección. La información recabada será usada de forma confidencia, por su apoyo muchas gracias.

SECCIÓN A: DATOS GENERALES

A1. Género	1. Masculino	_____
	2. Femenino	_____
	3. Otro:	_____
A2. Edad	1. De 18 a 27 años	_____
	2. De 28 a 37 años	_____
	3. De 38 a 47 años	_____
	4. De 48 a 59 años	_____
	5. Más de 60 años	_____
A3. Nivel de estudios	1. Primaria	_____
	2. Secundaria	_____
	3. Preparatoria	_____
	4. Técnico	_____
	5. Tecnólogo	_____
	6. Licenciatura	_____
	7. Especialización	_____
	8. Maestría	_____
	9. Doctorado	_____
A4. Antigüedad de la empresa	1. De 2 a 5 años	_____
	2. De 6 a 9 años	_____
	3. De 10 a 13 años	_____
	4. De 14 a 17 años	_____
	5. De 19 a 21 años	_____
	6. De 22 a 25 años	_____
	7. Más de 26 años	_____
A5. Localidad (ubicación de la empresa)	1. Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla)	_____
	2. Junta Auxiliar: Ignacio Romero Vargas	_____
	3. Junta Auxiliar: Ignacio Zaragoza	_____
	4. Junta Auxiliar: La Resurrección	_____
	5. Junta Auxiliar: La Libertad	_____

Por favor conteste las siguientes cuestiones marcando con una x, según corresponda a cada situación, usando una escala del 1 al 5. Donde:

6. Totalmente en desacuerdo
7. En desacuerdo
8. Ni de acuerdo no en desacuerdo
9. De acuerdo
10. Totalmente de acuerdo

	Escala				
	1	2	3	4	5
SECCIÓN B:					
ESCUCHAR A LOS CLIENTES Y AL MERCADO					
B1. Conozco a mis clientes					
B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes					
B3. Uso una base de datos sistemática para almacenar el comportamiento de compra de mis clientes a través de:					
B3.1 Software especializado					
B3.2 Paquetería de datos (office)					
B3.3 Registros manuales (libretas de registro)					
SECCIÓN C:					
APROVECHAR LOS DATOS PARA SEGMENTAR Y PERFILAR A LOS CLIENTES					
C1. Identifico el perfil de mis clientes					
C2. Clasifico a mis clientes					
C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes					
SECCIÓN D:					
LA CO-CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE EL DESARROLLO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y SOCIOS EXTERNOS					
D1. Conozco las tendencias del mercado					
D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor					
D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto					
D4. Escucho las ideas de mis empleados					
D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado					
SECCIÓN E:					
VINCULAR LAS MEDIDAS ORIENTADAS AL CLIENTE CON RENDIMIENTO DE LA EMPRESA					
E1. Hago uso de redes sociales para la comercialización de mis productos:					
E1.1 Facebook					
E1.2 Instagram					
E1.3 WhatsApp para empresas					
E1.4 WhatsApp personal					
E2. Invierto en procesos publicitarios y de promoción en:					
E2.1 Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)					

E2.2 Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)					
E2.3 Publicidad en medios impresos (revistas, periodicos, volentes)					
E2.4 Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)					
E3. Uso estos medios de comunicación con mis clientes reales y potenciales:					
E3.1 Redes sociales					
E3.2 Teléfono					
E3.3 Celular					
E3.4 Página web					
E3.5 Apps					
SECCIÓN F: APROVECHAR LAS TENDENCIAS TECNOLÓGICAS DE <i>MARKETING</i>					
F1. Hago uso de la tecnología para la comercialización de mis productos:					
F1.1 Redes sociales					
F1.2 Celular					
F1.3 Página web					
F1.4 Apps					
F1.5 Pagos electrónicos (QR, CoDi, Clip)					
F2. Hago uso de plataformas especializadas para mis procesos de comercialización:					
F2.1 Comercio electrónico (venta por internet)					
F2.2 Tradicionales (puntos de venta o tiendas)					
F2.3 Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)					
F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)					
SECCIÓN G: EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN ABIERTA ANTE MERCADOS TURBULENTOS					
G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos					
G2. Realizo investigación y desarrollo (ID+Tic) para predecir el comportamiento de mi consumidor					
G2.1 Con tecnología					
G2.2 Sin tecnología					
G3. Registro los comportamientos de mi consumidor					
SECCIÓN H: PRODUCTO E IDENTIDAD					
H1. He creado mi marca					
H2. Gestiono mi identidad comercial					
H3. Realizo acciones de valor para la marca de la empresa:					

H3.1 Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)					
H3.2 Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)					
H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca					
SECCIÓN I: REDEFINICIÓN EN LA RELACIÓN COSTO-PRECIO					
I1 Uso métodos de fijación precios:					
I1.2 Especializados					
I1.2 No especializados					
I2. Estoy consciente de la diferencia entre Precio:					
I2.1 Cuantitativo (basado en el costo)					
I2.2 Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)					
SECCIÓN J: LA AUTOPERCEPCIÓN EMPRESARIAL RESPECTO AL MERCADO DESDE EL PERFIL DE LA EMPRESA					
J1. Realizo planeación estratégica de <i>marketing</i>					
J2. He definido los objetivos de <i>marketing</i>					
J3. He definido la misión de <i>marketing</i>					
J4. He definido la visión de <i>marketing</i>					
J5. Mido los logros de <i>marketing</i> a corto, mediano y largo plazo:					
J5.1 Cuantitativamente (ventas, número de clientes)					
J5.2 Cualitativamente (comentarios de los clientes)					

Agradecemos nuevamente su apoyo y tiempo para contestar este cuestionario y reiteramos la confidencialidad de la información. Si desea saber más sobre la investigación o enviarnos más observaciones o comentarios, por favor escriba a: edgar.flores01@upaep.edu.mx.