

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PROYECTO DE TESIS

**“EL MARKETING DIGITAL: SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO Y
COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE AGUASCALIENTES”**

PRESENTA

MCEA. ADRIANA MARGARITA NOYOLA MEDINA

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORADO
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

TUTOR

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO

COMITÉ TUTORAL

**DR. LUIS AGUILERA ENRÍQUEZ
DR. ARTURO CÓRDOVA RANGEL**

AGUASCALIENTES, AGS., 30 DE JUNIO DE 2016.

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

AUTORIZACIONES



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**




**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS**

**DRA. GUADALUPE RUIZ CUELLAR
DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E**

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **EL MARKETING DIGITAL: SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE AGUASCALIENTES** con ID 41771 egresada del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 1 de julio de 2016


DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. - Interesado
c.c.p. - Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas
c.c.p. - Archivo





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

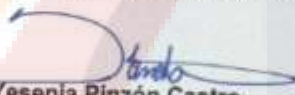
DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE


Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ADRIANA MARGARITA NOYOLA MEDINA** con ID 41771 quien realizó la tesis titulada: **EL MARKETING DIGITAL: SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS DE AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.


Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes, Ags., a 30 de Junio del año 2016


Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro
Tutor de Tesis


Dr. Arturo Córdova Rangel
Integrante del Comité Tutorial


Dr. Luis Aguilera Enriquez
Integrante del Comité Tutorial

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Consejo Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico







DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: ADRIANA MARGARITA NOYOLA MEDINA	ID (No. de Registro): 41771
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ÁREA: ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS (LGAC)
TUTOR/TUORES: DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO (Director de Tesis) DR. ARTURO CÓRDOVA RANGEL (Lector 1) DR. LUIS AGUILERA ENRÍQUEZ (Lector 2)	
TESIS (X)	TRABAJO PRÁCTICO ()
OBJETIVO: Analizar la influencia que ejerce el marketing digital sobre el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(SI)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(SI)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(SI)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(SI)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(SI)

Aguascalientes, Ags. a 1 de Julio de 2016

FIRMAS


Dra. Gabriela Citalli López Torres
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA


Dra. Gabriela Citalli López Torres
SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Código: FO-040200-23
Revisión: 00
Emisión: 21/02/11

AGRADECIMIENTOS

El desarrollo de esta tesis doctoral, si bien ha requerido esfuerzo y mucha dedicación, no hubiera sido posible su finalización sin la ayuda desinteresada y la confianza de todas las personas que me acompañaron en este camino y muchas de las cuales fueron un gran apoyo en los momentos de altas y bajas, haciendo más llevadero cada instante.

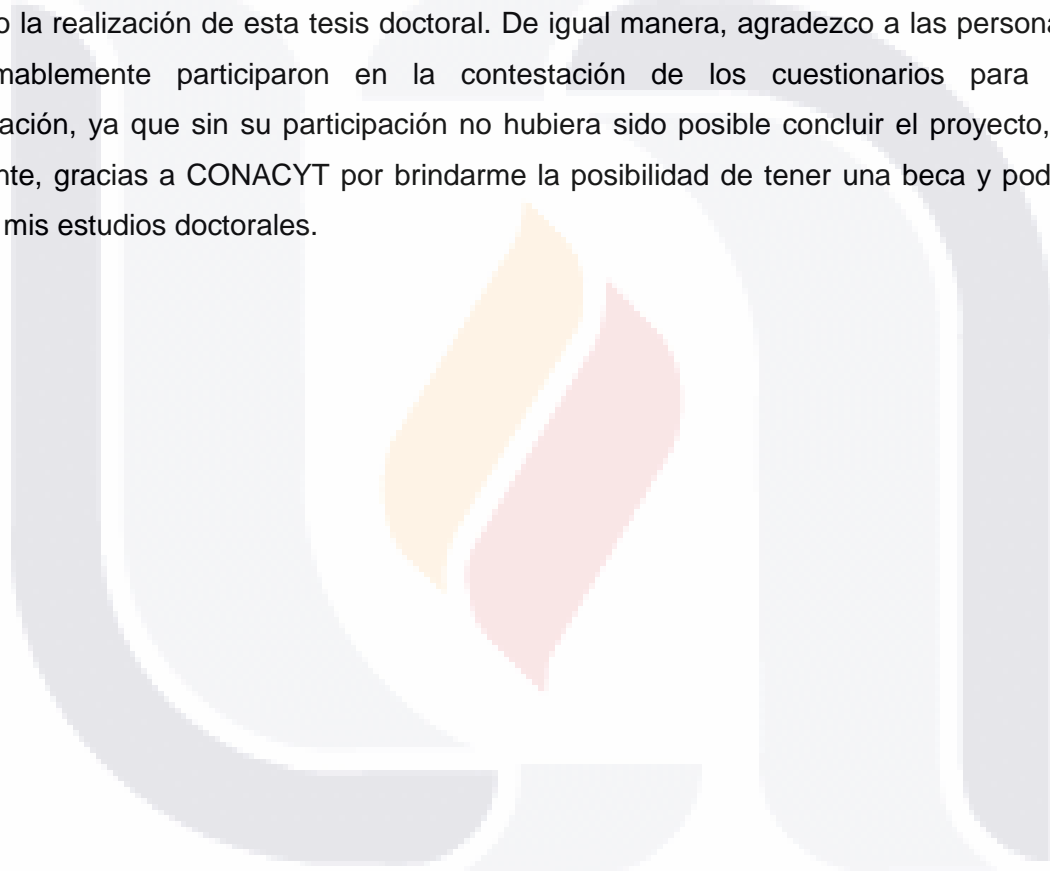
Primero y antes que a nadie me gustaría darle las gracias a Dios, por acompañarme siempre en cada paso que doy, por todas y cada una de las bendiciones y pruebas a las que me enfrentó durante este proceso, las cuales me ayudaron a fortalecer mi corazón, iluminar mi mente y darme la paciencia que requería en cada momento. Gracias Señor, por aquellas personas que pusiste en mi camino y que han sido mi soporte y compañía durante todo el período de estudio.

Agradezco también a mis padres, Adán y Lula, por su amor y su apoyo incondicional en cada proyecto que emprendo. A mis hermanos, Tere, Lula y Toño, gracias por sus ánimos y alegría que siempre me brindan, pero especialmente gracias a Toño, por su gran apoyo en parte de la realización de este proyecto doctoral al ayudarme en el trabajo de campo. De igual manera, me gustaría expresar mi gratitud a mis tías Rebe[†], Tere[†], Vangis, Mago y Pina, por estar siempre al pendiente de mí, tal y como lo hace una madre, gracias por sus palabras de aliento y por sus oraciones. Agradezco además a mis amigos, Marce, Vicky, Trino, Lulis, Iván, Silvia, Eva, Lili, Maye y Liz de quienes siempre recibí palabras de ánimo, por compartir conmigo muchos momentos, tanto alegres como tristes, por tenderme siempre su mano amiga, por escucharme, por darme su cariño y amistad desde el día en que nos conocimos.

De manera especial y sincera, me gustaría agradecer a mis maestros, a la Dra. Sandra Yesenia Pinzón Castro por aceptarme como su tesista en este proyecto doctoral, gracias por el apoyo y la confianza que siempre depositó en mi trabajo y en mi capacidad, por guiar mis ideas, no solo en el desarrollo de la tesis, sino también en mi formación como investigadora. Asimismo, un agradecimiento especial al Dr. Luis Aguilera, al Dr. Arturo Córdova y al Dr. Gonzalo Maldonado, por su colaboración, paciencia y apoyo brindados en el desarrollo del presente proyecto doctoral. También agradezco de manera especial a

la Dra. Martha González, cuya dirección en un inicio me permitió dar mis primeros pasos en este proyecto y en la investigación científica. De igual forma agradezco al Dr. Trino Marín, por su invaluable ayuda y su generosidad al compartirme de sus conocimientos y experiencias a lo largo de este proyecto doctoral, por escucharme y aconsejarme, por el apoyo manifestado constantemente, y sobre todo, por esa gran amistad que siempre me ha brindado.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis doctoral. De igual manera, agradezco a las personas que amablemente participaron en la contestación de los cuestionarios para la investigación, ya que sin su participación no hubiera sido posible concluir el proyecto, y finalmente, gracias a CONACYT por brindarme la posibilidad de tener una beca y poder realizar mis estudios doctorales.





Para Rebe^t y Tere^t, mis ángeles y dos de mis más grandes ejemplos en la vida.

Para mi padrino Jorge^t, que con su música nos alegró la vida.

Para mi familia ♥





ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 11

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes 19

1.2 Problema de investigación..... 25

1.3 Preguntas de investigación..... 27

1.4 Objetivos 28

 1.4.1 Objetivo general..... 28

 1.4.2 Objetivos específicos 28

1.5 Justificación y Relevancia del Proyecto Doctoral 29

1.6 Modelo teórico e hipótesis 35

1.7 Estructura de la tesis doctoral..... 36

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: MARKETING DIGITAL, DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD

2.1 Marketing digital 40

 2.1.1 Origen del marketing digital 40

 2.1.2 Conceptualización del marketing digital 42

 2.1.3 Características del marketing digital 44

 2.1.4 Herramientas del marketing digital..... 46

 2.1.4.1 Página web 46

 2.1.4.2 Correo electrónico..... 47

 2.1.4.3 Banner 47

 2.1.4.4 Redes sociales 48

 2.1.4.5 Blogs..... 48

 2.1.4.6 Comunidades virtuales 49

 2.1.4.7 Motores de búsqueda 50

 2.1.4.8 Patrocinio..... 50

 2.1.4.9 Enlaces recíprocos 50

 2.1.5 Formas de medición 51

 2.1.6 Modelos de marketing digital utilizados y su relación con otras variables 64

2.2 Desempeño 91

 2.2.1 Conceptualización 91

 2.2.2 Formas de medición 94

 2.2.3 Modelos de desempeño utilizados y su relación con otras variables..... 103

2.3 Competitividad..... 122

 2.3.1 Conceptualización 122

 2.3.2 Formas de medición 124

 2.3.3 Modelos de competitividad utilizados y su relación con otras variables 134

CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO

3.1 Planteamiento de Hipótesis y Modelo Teórico 159

3.2 Componentes del Modelo Teórico y Planteamiento de Hipótesis 159

 3.2.1 Modelo del Marketing Digital y el Desempeño 160

 3.2.2 Modelo del Marketing Digital y la Competitividad 164



3.3.3 Modelo de la Competitividad y el Desempeño 168
3.3 Construcción del Modelo Teórico de Estudio..... 170
3.4 Modelo Teórico de Estudio con Dimensiones 171

CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Desarrollo del Diseño Metodológico 175
4.2 Contexto de la Investigación..... 175
 4.2.1 Tipo de investigación 176
 4.2.2 Diseño de la investigación y fuentes de datos 177
 4.2.3 Método para la obtención de datos 177
4.3 Diseño del Cuestionario..... 178
 4.3.1 Operacionalización de variables 186
4.4 Población y Unidad de Análisis 194
 4.4.1 Determinación de la muestra 196
4.5 Trabajo de campo..... 199
4.6 Procesamiento de Datos 200
4.7 Plan de Análisis de Datos 201
4.8 Perfil de la Muestra..... 201
4.9 Validación del Instrumento de Medición..... 206
 4.9.1 Fiabilidad 207
 4.9.2 Validez..... 209
 4.9.3 Fiabilidad y validez del constructo marketing digital 212
 4.9.4 Fiabilidad y validez del constructo desempeño 217
 4.9.5 Fiabilidad y validez del constructo competitividad 220
 4.9.6 Fiabilidad y validez del modelo teórico de la investigación..... 224
 4.9.7 Fiabilidad y validez del modelo teórico de investigación ajustado 231
 4.9.8 Fiabilidad del modelo Marketing digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden 240

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis Descriptivo de la Muestra 246
 5.1.1 Análisis descriptivo de la variable Marketing Digital 246
 5.1.2 Análisis descriptivo de la variable Desempeño 249
 5.1.3 Análisis descriptivo de la variable Competitividad 252
5.2 Resultado del Análisis Estructural del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de Segundo Orden para Establecer Relaciones de Primer Orden..... 254
 5.2.1 Contrastación de hipótesis..... 255
 5.2.1.1 Hipótesis Marketing Digital y Desempeño..... 256
 5.2.1.2 Hipótesis Marketing Digital y Competitividad 256
 5.2.1.3 Hipótesis Competitividad y Desempeño..... 257

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1 Conclusiones sobre la Revisión Teórica de la Investigación 263
6.2 Conclusiones sobre los Resultados Estadísticos de la Investigación 270
6.3 Implicaciones..... 275
 6.3.1 Implicaciones académicas 275
 6.3.2 Implicaciones empresariales..... 278
 6.3.3 Implicaciones gubernamentales..... 280
6.4 Limitaciones 281



6.5 Aportaciones 283
 6.6 Futuras Líneas de Investigación 285

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas 290

ANEXO

Anexo A - Cuestionario 330
 Anexo B – Carta de Aceptación de Artículo..... 334
 Anexo C – Artículo Publicado..... 336

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo teórico del proyecto doctoral 35
 Figura 1.2 Estructura de la tesis doctoral 36
 Figura 2.1 Modelo de marketing online y directo: desde mercadotecnia de comunicación al cumplimiento de los procesos y gestión de las relaciones con el cliente 64
 Figura 2.2 Modelo del diseño del modelo de la arquitectura del sistema 66
 Figura 2.3 Modelo conceptual de opinión sobre las actividades de agencias de publicidad en la web 68
 Figura 2.4 Modelo de indicadores de marketing en la Biblioteca Universitaria 69
 Figura 2.5 Modelo de canales de mercadotecnia 70
 Figura 2.6 Modelo de conductores de adopción del marketing digital entre las pymes y sus variaciones con la edad de los propietarios del negocio 71
 Figura 2.7 Modelo de uso de Internet 73
 Figura 2.8 Modelo Teórico: factores determinantes del uso de marketing en Internet por Pymes en Malaysia 74
 Figura 2.9 Modelo del instrumento del EC-adaptado SERVQUAL 75
 Figura 2.10 Modelo de los efectos del cruce de canal en línea y fuera de línea en la publicidad tradicional y en las ventas 77
 Figura 2.11 Modelo de desarrollo del proceso del e-marketing 78
 Figura 2.12 Modelo del proceso de desarrollo del e-marketing 79
 Figura 2.13 Modelo de evaluación del grado de impacto de los URL en la publicación offline 80
 Figura 2.14 Modelo de adopción de la publicidad en Internet: un modelo de ecuaciones estructurales para las Pymes Iraníes 82
 Figura 2.15 Modelo de uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial 84
 Figura 2.16 Modelo de conductores de adopción de e-marketing entre pequeñas y medianas empresas (Pyme) y las variaciones con la edad de los empresarios 85
 Figura 2.17 Modelo del impacto del marketing integrado en Internet sobre el 86



	desempeño online de empresas	
Figura 2.18	Modelo de mujeres directoras como mejora del desempeño de las empresas en China	102
Figura 2.19	Pasos metodológicos del enfoque AHP	103
Figura 2.20	Modelo de evaluación del desempeño en empresas de cemento Iraníes usando el método integrado y confuso de AHP-Vikor	104
Figura 2.21	Modelo de conexiones políticas ejecutivas y el desempeño de las empresas	106
Figura 2.22	Modelo de desarrollo de productos verdes y el desempeño de empresas brasileñas: midiendo el rol humano y los aspectos técnicos	108
Figura 2.23	Modelo de la Responsabilidad Social Corporativa y su contribución al desempeño financiero	110
Figura 2.24	Modelo del sistema de soporte de decisiones basado en el conocimiento para medir el desempeño de la empresa	112
Figura 2.25	Modelo del uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial	113
Figura 2.26	Modelo de estrategias competitivas y desempeño empresarial	114
Figura 2.27	Modelo del impacto del marketing integrado en Internet sobre el desempeño online de empresas	115
Figura 2.28	Modelo de relación entre las mediciones de la competitividad	132
Figura 2.29	Modelo de amenazas en la competitividad de los clúster	135
Figura 2.30	Modelo del índice de la competitividad sostenible ajustada global	137
Figura 2.31	Modelo de la competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa	139
Figura 2.32	Modelo de competitividad y recursos estratégicos en las Pymes	141
Figura 2.33	Modelo de la competitividad de las Pymes morelianas	143
Figura 2.34	Modelo de globalización y competitividad, los retos de la Pyme en Accra	145
Figura 2.35	Modelo de innovación y competitividad en empresas de la construcción	147
Figura 2.36	Modelo del impacto de la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva en la competitividad de la industria del mueble en España	148
Figura 2.37	Modelo de la medición del nivel de competitividad en el sector del mueble en España	149
Figura 3.1	Modelo del Marketing Digital y Desempeño	160
Figura 3.2	Modelo del Marketing Digital y Competitividad	164
Figura 3.3	Modelo de Competitividad y Desempeño	166
Figura 3.4	Modelo de Estudio Propuesto para análisis de las variables de interés	166
Figura 3.5	Representación gráfica del modelo de estudio	168
Figura 4.1	Constructo de Marketing Digital	208
Figura 4.2	Constructo de Desempeño	213
Figura 4.3	Constructo de Competitividad	217
Figura 4.4	Modelo teórico de investigación	221
Figura 5.1	Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad	253



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Conceptos de Marketing Digital	42
Tabla 2.2	Ítems de marketing digital utilizados por Adam (2002)	53
Tabla 2.3	Herramientas de investigación utilizadas en Marketing Digital	60
Tabla 2.4	Temas de investigación en Marketing Digital	61
Tabla 2.5	Canales de mercadotecnia	70
Tabla 2.6	Niveles de desempeño según Bernández	90
Tabla 2.7	Definiciones de desempeño	91
Tabla 2.8	Escala de medición del desempeño – Camisón <i>et al.</i> (2004)	97
Tabla 2.9	Escala de medición del desempeño en marketing – Siu (2002)	98
Tabla 2.10	Escalas de medición del desempeño más utilizadas	100
Tabla 2.11	Definiciones de competitividad	119
Tabla 2.12	Medidas de análisis de la competitividad internacional	122
Tabla 2.13	Preguntas abordadas sobre la competitividad y su capacidad innovadora	124
Tabla 2.14	Factores clave para determinar la competitividad	126
Tabla 2.15	Factores principales para la determinación de la competitividad	128
Tabla 2.16	Dimensiones para determinar la competitividad	139
Tabla 2.17	Principales tópicos en la medición de competitividad	150
Tabla 4.1	Escala de las dimensiones del marketing digital	185
Tabla 4.2	Escala de las dimensiones del desempeño	187
Tabla 4.3	Escala de las dimensiones de la competitividad	189
Tabla 4.4	Clasificación de unidades económicas de acuerdo al tamaño INEGI	191
Tabla 4.5	Clasificación de unidades económicas de acuerdo al tamaño SIEM	191
Tabla 4.6	Muestra por sector	194
Tabla 4.7	Ficha técnica del trabajo de investigación	196
Tabla 4.8	Sector económico	197
Tabla 4.9	Tamaño de la empresa	198
Tabla 4.10	Antigüedad de la empresa	198
Tabla 4.11	Control mayoritario familiar	198
Tabla 4.12	Puestos directivos	199
Tabla 4.13	Género del ejecutivo	199
Tabla 4.14	Edad	199
Tabla 4.15	Escolaridad	200
Tabla 4.16	Años de experiencia a nivel ejecutivo	200
Tabla 4.17	Antigüedad en la empresa	201
Tabla 4.18	Puesto que desempeña	201
Tabla 4.19	Indicadores y valores aceptables para medir la fiabilidad	203



Tabla 4.20	Indicadores y valores aceptables para medir la validez	207
Tabla 4.21	Prueba de fiabilidad para el constructo Marketing Digital	210
Tabla 4.22	Prueba de validez del constructo Marketing Digital	212
Tabla 4.23	Prueba de fiabilidad para el constructo de Desempeño	214
Tabla 4.24	Prueba de validez del constructo Desempeño	216
Tabla 4.25	Prueba de fiabilidad para el constructo de Competitividad	218
Tabla 4.26	Prueba de validez del constructo Competitividad	219
Tabla 4.27	Prueba de fiabilidad del modelo teórico de investigación	223
Tabla 4.28	Prueba de validez del modelo teórico de investigación	225
Tabla 4.29	Composición final de las escalas utilizadas en el estudio	227
Tabla 4.30	Prueba de fiabilidad del modelo teórico de investigación ajustado	231
Tabla 4.31	Prueba de validez del modelo teórico de investigación ajustado	234
Tabla 4.32	Prueba de fiabilidad del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden	236
Tabla 4.33	Prueba de validez del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden	238
Tabla 5.1	Media por dimensiones de Marketing Digital	242
Tabla 5.2	Media de las dimensiones de Marketing Digital por sector	243
Tabla 5.3	Media de las dimensiones de Marketing Digital por tamaño	244
Tabla 5.4	Media por dimensiones de Desempeño	245
Tabla 5.5	Media de las dimensiones de Desempeño por sector	246
Tabla 5.6	Media de las dimensiones de Desempeño por tamaño	247
Tabla 5.7	Media por dimensiones de Competitividad	247
Tabla 5.8	Media de las dimensiones de Competitividad por sector	248
Tabla 5.9	Media de las dimensiones de Competitividad por tamaño	249
Tabla 5.10	Resultados del Sistema de Ecuaciones Estructurales del Modelo General de Marketing Digital, Desempeño y Competitividad	251

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1.1	Tendencia en el estudio del marketing digital en artículos	30
-------------	------------------------------------------------------------	----



RESUMEN

Con la llegada de la globalización, las empresas se han visto en la necesidad de cambiar y desarrollar nuevas maneras para darse a conocer y, al mismo tiempo, obtener información referente a sus clientes con la finalidad de mantener presencia en cada paso que da el consumidor. Por otro lado, los ejecutivos manifiestan la necesidad de evaluar las acciones que emprenden dentro de su empresa, con la finalidad de ir mejorando continuamente, no solo en cuestión de las relaciones con sus clientes, sino que además del mejoramiento en cuanto al desempeño y competitividad que refleja su empresa en relación a la competencia. En ese sentido, es idóneo el análisis de diversos factores que permitan al ejecutivo determinar de manera real su situación en relación al entorno. El presente documento aborda el estudio del marketing digital y su impacto en el desempeño y competitividad en las empresas del estado, en donde, tomando en cuenta lo anterior se planteó el objetivo de analizar la influencia que ejerce el marketing digital sobre el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes, en donde además se estudió de manera individual los efectos y relaciones entre la variable independiente y las dependientes (objetivos particulares).

La información se obtuvo mediante un cuestionario autoadministrado y estructurado que consta de cuatro bloques principales: perfil de la empresa y del ejecutivo, marketing digital, desempeño y competitividad, dirigido al ejecutivo, administrador o propietario de la empresa. La recolección de la información se llevó a cabo en el último semestre del 2015, en donde se recuperaron 256 encuestas, aplicando el muestreo no probabilístico de conveniencia. Los resultados obtenidos muestran en relación al objetivo general de la investigación que el marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño y competitividad en las empresas de Aguascalientes, lo que en ese sentido pone de manifiesto la importancia que está tomando hoy en día para los ejecutivos del estado la herramienta del Internet y utilizarla para beneficio de su organización, es decir, principalmente a manera de método o estrategias complementarias de la planeación regular de la mercadotecnia en su empresa.

Palabras clave: Marketing digital, Desempeño, Competitividad, Empresas, Aguascalientes.





ABSTRACT

With the advent of globalization, companies have seen the need to change and develop new ways to make themselves known and at the same time, information concerning their customers in order to maintain a presence in every step the consumer . On the other hand, executives expressed the need to evaluate the actions they take within their company, with the aim of continually improving, not only in terms of relations with its customers, but also the improvement in terms of performance and competitiveness that reflects your company in relation to the competition. In this regard, it is appropriate analysis of various factors that allow the executive to determine realistically their position in relation to the environment. This thesis deals with the study of digital marketing and its impact on performance and competitiveness in state enterprises, where, taking into account the above in order to analyze the influence of the digital marketing on the performance and competitiveness was raised in companies of Aguascalientes, where he also studied the effects individually and relationships between the independent variable and dependent (specific objectives).

The information was obtained by a self-administered and structured questionnaire consisting of four main blocks: profile of the company and the executive, digital marketing, performance and competitiveness, aimed at executive, manager or owner of the company. The data collection was carried out in the last half of 2015, in which 256 surveys were recovered, using non-probability convenience sampling. The results show in relation to the overall objective of the research that digital marketing impact positively and significantly on performance and competitiveness in companies of Aguascalientes, which in this regard highlights the importance of taking today for executives state Internet tool and use it to benefit their organization, ie, mainly by way of method or complementary strategies regular planning of marketing in your company.

Keywords: Digital Marketing, Performance, Competitiveness, Business, Aguascalientes.





INTRODUCCIÓN

Como parte de los diversos avances que ha traído consigo la globalización en las diferentes áreas del entorno del hombre y, por ende, para las empresas, es lógico y posible observar que la manera de darse a conocer, comercializar, comunicarse y estar en contacto ha evolucionado, y no solo para bien de las personas sino también a favor de todas las actividades en las que están involucradas las empresas. Hoy en día, la mercadotecnia es un término muy conocido en general, y más aún, cuando se trata de lograr ganarle el cliente a la competencia o que los productos, servicios o negocios sobresalgan. Por tal motivo, y tomando en cuenta todos los avances tecnológicos, las técnicas del marketing han evolucionado al igual que la forma de interacción entre las personas.

Se hace inferencia al decir que a raíz de la globalización en los mercados, el acceso a la información es cada día más fácil (Avalos, 2013), todo gracias al Internet y, en supuesto, se considera que el consumidor antes de realizar una compra revisará los comentarios y opiniones en la web sobre el producto que desee adquirir con la finalidad de tener elementos que le ayuden a tomar la decisión de compra. Por lo tanto, es de relevancia que hoy en día todas las empresas, sin importar su tamaño, en primer lugar, deberían comenzar por adaptar dichas herramientas y métodos, para con ello lograr una presencia en la red, con la finalidad de que sea más sencillo para el consumidor conocer y llegar a su marca o producto.

Al sugerir el uso de las herramientas de Internet por el empresario, se hace referencia al hecho de adoptar de manera formal el marketing digital en sus actividades o procesos, por lo que al referirnos a la adopción del marketing digital, según Chaffey y Smith (2005) se considera que es la acción emitida por las empresas para promocionar sus productos y servicios mediante la diversidad de herramientas como: anuncios, banners, correos electrónicos y telefonía móvil. Aunado a esto, Harris y Dennis (2002) concluyeron que la adopción del marketing digital conlleva a la eficacia de las empresas al abrirlas a la posibilidad de los mercados globales con la distribución de bienes y servicios a los clientes a nivel mundial, lo que viéndolo desde esa perspectiva, las empresas que aún no

lo adopten, generarían grandes ventajas, no solo competitivas, sino de desempeño al mejorar las opciones de servicio disponibles por la empresa.

A su vez, es importante señalar que un estudio realizado por Poon y Swatman (1999) consideran que la adopción del marketing digital varía según el tipo de industria, como por ejemplo, los que tardan en adoptar más el e-marketing son los organismos públicos, de educación y de caridad (Maguire, Koh y Magrys, 2007); en contraste, el sector que ha manifestado su interés en una fuerte adopción del marketing digital es el sector servicios, principalmente la consultoría y los servicios profesionales (Coviello, Brodie, Brookes y Palmer, 2004), así como compañías aéreas, hospitales, software y electrónica manifiestan que la adopción del Internet ha sido amplio (Kalyanam y McIntyre, 2002).

Aunado a lo anterior, los hallazgos de Martin y Matlay (2001) y Sadowski, Maitland y Dongen (2001) sugieren que las empresas especializadas en la fabricación de productos son las menos propensas a la adopción de las tecnologías de Internet en comparación con las organizaciones de servicios en consultoría. Asimismo, según Ramsey y Ibbotson (2006) la gran mayoría de las empresas del sector manufacturero se registran en etapas iniciales a la adopción del *e-commerce*, ya que consideran un déficit en los beneficios que se pueden señalar como parte del *e-business*. De manera general, Sparkes y Thomas (2001) llegaron a la conclusión que la adopción global del e-marketing dentro de las empresas ha sido más lento en el sector agrícola.

Tomando en cuenta lo anterior, y lo que se vive actualmente en cuestiones de comercialización y comunicación, y enfocándonos en el uso que le dan las empresas al marketing digital en nuestro país, es posible inferir al observar que el hombre ya toma en cuenta dichas herramientas para eficientar su canal hacia su mercado meta. Como ejemplo del uso de estas nuevas tecnologías digitales o de la utilización de marketing digital dentro de la empresa, se podría decir que normalmente hacen uso de herramientas como el correo electrónico, banca electrónica, tramitación de impuestos a través de la web, página web corporativa, compras o ventas electrónicas, utilizan redes sociales y realizan actividades de mercadotecnia a través de la web (Martínez, Maldonado, García y Pinzón, 2012). Como es posible observar, se comienza a tener registros de adopción y uso de las diferentes herramientas digitales de manera empresarial como se observa en Martínez *et al.* (2012), por lo tanto, se infiere al decir que es muy probable que ya tengan



contemplado o se tenga el interés de comenzar a aplicar algún tipo de acción de mercadotecnia a través de dichos medios.

En el caso de la variable de desempeño empresarial, Quinn y Cameron (1983) la definen como el elemento derivado de la empresa que permite medir el grado de avance en las actividades que se tienen en la misma. En la misma línea, Jakelski y Lebrasseur (1997) señalan que se trata de los resultados obtenidos a través de una medición con la finalidad de identificar áreas de oportunidad en las que está fallando la empresa o que requieren de una mayor atención para mejorar de manera continua. Wisner y Fawcett (1991) añaden que existen dos objetivos primordiales por los que hay que medir el desempeño en una empresa, el primero de ellos hace alusión a que es posible realizar una comparación de la posición competitiva ante los competidores, mientras que el segundo, indica el grado en que se han cumplido los objetivos.

Según March y Yagüe (2009), los primeros modelos de medición del desempeño fueron propuestos en los años 90, siendo el primero de ellos el “modelo estrictamente jerárquico o vertical” desarrollado y aplicado por Berliner y Brimson (1988), Lockamy y Cox (1994), Partovi (1994) y Rangone (1996). Dicha herramienta se centraba en la determinación del desempeño de costos sin emplear medidas económico-financieras. La segunda forma de medición se denominó “Balanced Scorecard” o también conocido como “tablero de mandos” que consistía en evaluar de manera independiente diversas perspectivas entre las cuales es posible mencionar: la financiera, procesos de gestión internos, clientes y crecimiento. Algunos de los investigadores que la han puesto en práctica son Maskell (1991), Kaplan y Norton (1992, 1996) y Brown (1996). Cabe señalar que dentro de la literatura se considera que Kaplan y Norton (1992) fueron los creadores de dicha metodología.

Aunado a lo anterior, Bertezzaghi y Turco (1989), Bolwijn y Kumple (1990), Johnson (1990) y Thor (1993) argumentaron haber utilizado modelos que distinguen la medición del desempeño entre interno y externo, en donde consideraban la percepción del cliente directamente. En línea con lo anterior, March y Yagüe (2009:7) indican que existen dos formas operativas de medición del desempeño, la primera aborda el “desempeño de costos, incluyendo los costos productivos y la productividad”, mientras que el segundo indica “desempeño no de costos, relacionado con la rapidez, flexibilidad y calidad”.

Por otra parte, en base a la relación entre el estudio del marketing digital, específicamente sobre el desempeño, se puede tomar en cuenta un estudio realizado por Aguado, Alfaro y Herrera (2013), que tenía por objetivo determinar el grado de popularidad, velocidad, tamaño y retroalimentación que influencia el desempeño de las páginas web turísticas de México. Los principales hallazgos de dicha investigación recalcan el hecho de que características como tamaño del sitio, velocidad de carga, servidor, ancho de banda y proveedor de servicio de Internet, entre otras más, son algunas de las características para mostrar un mejor desempeño. Por otra parte, encontraron que el uso del correo electrónico es la herramienta más popular de los medios en línea, lo que coincide con los hallazgos de Martínez *et al.* (2012) al señalar el correo electrónico como una de las principales herramientas en el Internet más utilizadas por las empresas.

En el caso de la definición de competitividad, Suñol (2006: 180) señala que “el concepto de competitividad debe ser rescatado en toda su complejidad, porque manejarlo en toda su dimensión reviste especial importancia cuando se busca diseñar estrategias de desarrollo inclusivas y de impacto positivo sobre los procesos sociales y económicos de los países”. En la misma línea, Freenstra (1989) y Helleiner (1989) coinciden en hacer alusión a que la competitividad trata de un término que se utiliza únicamente cuando la empresa decide participar en mercados externos, por lo que consideran que se trata de la capacidad de la empresa, sector o país de participar en el extranjero. Sin embargo, Duren, Martin y Westgren (1992) y Müller (1995) señalan que es más bien el conjunto de habilidades que se pueden mantener por determinado período de tiempo con la finalidad de obtener ganancias y mantener la participación de mercado.

Adicionalmente Esteban, Coll y Blasco (2005) opinan que el enfoque principal para obtener el nivel de competitividad ha ido cambiando en diferentes épocas, pues a manera de paradigma se puede mencionar el desplazamiento que ha tenido de la gestión de la producción a la mercadotecnia, después a la dirección estratégica y a la gestión de recursos humanos, así como a la gestión del conocimiento y la gestión de las nuevas tecnologías, entre otros. Por lo tanto, desde el punto de vista de una micro empresa, es posible definirla a través del incremento en su cuota de mercado, rentabilidad y, por ende, en su aumento de tamaño (Suñol, 2006). Suñol (2006) identifica también algunos de los

factores que influyen en el potencial o la determinación de la competitividad en las empresas, de entre los cuales se encuentran el entorno educativo, el entorno de salud, el entorno cultural y el entorno social. Asimismo, los costos comparativos reflejados en la producción, determinan la competitividad relativa a nivel de empresa, es decir, mientras más barato se produzca, más competitiva será (Clark y Guy, 1998).

Tomando en cuenta la relación entre las variables de estudio de competitividad y marketing digital, es posible hacer referencia en el estudio desarrollado por Lampón y Martínez (2005) en donde de manera general, la utilización que dan las empresas al marketing digital se centra en la estrategia de promoción haciendo énfasis en el producto, pues por medio del Internet, es posible la transmisión de más información referente a éste, así como llegar a más personas que pudieran estar interesadas en la adquisición de productos, generando una gran ventaja para las empresas que utilicen de esa manera el marketing digital. Asimismo, al realizar la revisión de la literatura concerniente a desempeño y competitividad, fue posible percatarnos de la relación que se maneja de igual forma entre estas dos variables de estudio, por lo que es posible resaltar los estudios de Shamsuddoha y Ali (2006) y Máynez, Cavazos, Torres y Escobedo (2013) en donde encontraron que la competitividad influye directa y significativamente sobre el desempeño.

Por tal motivo, dentro del presente trabajo de investigación, se pretende identificar la existencia de la influencia del marketing digital sobre el desempeño y competitividad en las empresas de Aguascalientes, así como determinar la existencia de influencia de la competitividad sobre el desempeño de las empresas en Aguascalientes.

Dentro del primer apartado que forma parte del presente documento, aborda una introducción al proyecto de investigación doctoral conformada por los antecedentes del tema, el problema de investigación identificado, preguntas de investigación, objetivos, justificación y relevancia del proyecto doctoral, hipótesis, alcances y limitaciones, delimitación y la estructura de la tesis doctoral.

Además, el trabajo está dividido en dos partes, la primera, comienza hablando de las generalidades del proyecto de investigación doctoral (antecedentes, problema de

investigación, preguntas de investigación, objetivos, justificación y el modelo teórico e hipótesis), además de la representación gráfica de la estructura de la tesis doctoral y la parte del marco teórico de los temas de: marketing digital, desempeño y competitividad. En la segunda parte se contempló el diseño metodológico, el análisis de los resultados, conclusiones, implicaciones, aportaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Asimismo, como parte final del documento se presentan las referencias bibliográficas utilizadas, así como los anexos que integran el cuestionario utilizado y la evidencia de la publicación del primer artículo derivado del trabajo de investigación doctoral.



Capítulo
Planteamiento *del*
problema





CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro de este capítulo se abordan los temas referentes al proyecto de investigación realizado, es decir, el planteamiento del problema en el que se incluye: antecedentes, problema de investigación, preguntas de investigación, objetivos, hipótesis, justificación del tema, alcances y limitaciones, la delimitación y finalmente se presenta la estructura del trabajo.

1.1 Antecedentes

La mercadotecnia desde su origen ha evolucionado, implementando varios elementos básicos y novedosos para su ejecución y a su vez ha fungido como principal factor en los cambios de las nuevas formas de comunicarse y, por ende, en la comercialización, sumando lo anterior a las ventajas y desventajas que ha traído consigo la globalización (Coca y Milton, 2008). A raíz de lo anterior, es posible considerar que la sociedad actual se caracteriza por tener relativamente todo el conocimiento a la mano mediante diferentes medios, y las empresas hacen uso de ellos con la finalidad de llevar a cabo (Avalos, 2013), principalmente una publicidad o comercialización, no sólo cara a cara, sino también de manera telefónica o haciendo uso del Internet (página web corporativa, comercio electrónico, blogs de información, redes sociales), por mencionar algunos.

El presente estudio se aborda desde una de las nuevas modalidades de la mercadotecnia, modalidad que se centra en las características que actualmente están definiendo a la población, refiriéndose así al “marketing digital” o a la mercadotecnia que se emplea haciendo uso de la web, también conocida como marketing en Internet, e-marketing o marketing virtual (Hagel y Armstrong, 1997; Kalyanam y McIntyre, 2002; Okazaki, Katsukura y Nishiyama, 2007; Monferrer, 2013), que inclusive otros autores han llamado *social media marketing* (en inglés) que se trata del marketing en redes sociales (Harris y Rae, 2009; Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Gensler, Lobschat, Rangaswamy y Skiera, 2010; Katona, Zubcsek y Sarvary, 2011; Engelhardt, 2011), principalmente con la finalidad de relacionarla con las estrategias competitivas y de desempeño, que puedan ayudar a las empresas al mejoramiento de su posición competitiva.

En relación a esto, McWilliam (2000), Banks y Daus (2002) y, Gruen, Osmonbekov y Czaplewski (2005), encontraron que el auge de Internet ha desarrollado la idea de que las marcas pueden utilizar sus sitios web para crear comunidades de consumidores, es decir, desarrollar un marketing en redes sociales (Simmons, 2008), que consiste en la construcción de comunidades de marca en línea a través de una plataforma virtual, en donde los comentarios o ideas afines son en torno a la marca y los consumidores posmodernos pueden discutir sus opiniones sobre cualquier cosa y todo a la vez (Cova, Pace y Park, 2007; Simmons, 2008).

Para analizar de manera más específica los beneficios que trae consigo el uso del Internet, primero es necesario estudiar los efectos que trae consigo la adopción de esta herramienta, por lo tanto, se hace hincapié a una investigación desarrollada por Dholakia y Kshetri (2004) donde concluyeron que es necesario la adopción de factores internos (características de la empresa, experiencia pasada de la empresa con y actitud hacia las tecnologías, además de las estrategias seguida por la empresa) y externos (factores relacionados con la infraestructura y negocios, así como los factores relacionados con la competitividad) que impactan en la decisión de la adopción de las TIC en las organizaciones, mismos que fueron propuestos por Lefebvre y Lefebvre (1996).

Cabe resaltar que Hamill y Gregory (1997) y Lituchy y Rail (2000) indican que las tecnologías basadas en Internet ofrecen a las Pequeñas y Medianas empresas (Pymes) la oportunidad de superar las limitaciones de tamaño además de competir más eficazmente en mercados más grandes y contra establecimientos de mayor tamaño. Sin embargo, a pesar de que ya se han identificado muchas de las ventajas que trae la adopción del Internet (incrementan la habilidad de las Pymes para competir con otras empresas, tanto locales, como nacionales utilizándolo como herramienta de promoción, crea posibilidades y oportunidades para aumentar la diversidad de personas con las que se pueda hacer negocio, entre otras más) para las empresas, la adopción real sigue siendo limitada, por lo que Dholakia *et al.* (2004) llegaron a la conclusión que es necesario la aplicación de un cambio importante en los modelos de negocio, así como la adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) específicas.



En el caso específico de la adopción del marketing digital, se considera que Dlodlo y Dhurup (2013) identificaron algunos factores que asisten en la adopción de éste en las empresas, entre los cuales se encuentran: facilidad de uso percibido, presión externa, misión, desempeño laboral, disponibilidad de los recursos así como la compatibilidad. Cabe señalar que Dlodlo y Dhurup (2010) también identificaron algunas barreras en la adopción de dicho enfoque dentro de las empresas, de las principales es posible mencionar: que es caro, falta de información, falta de iniciativas del gobierno, son inadecuadas las habilidades del staff y las amenazas a la seguridad.

Considerando algunas investigaciones realizadas sobre el uso del marketing digital, se pueden señalar algunos resultados interesantes, como los que se presentan a continuación:

En la investigación realizada por Omar, Ramayah, Lin, Mohamad y Marimuthu (2011:70), encontraron resultados que impactan en “la definición de los factores que afectan al uso de la comercialización basada en la web o el llamado "marketing en Internet", así como la extensión de su uso en las Pyme en Malasia. Hay tres factores que determinan las características de la tecnología, es decir, las características organizacionales, y las características del medio ambiente constituyen el eje central del marco teórico de dicho estudio. Los principales hallazgos de la investigación indican que la seguridad tecnológica y la privacidad son los elementos importantes en el uso de la comercialización basada en la web”. Además, dichos autores, a raíz de los resultados de su investigación hacen la recomendación de que las empresas hagan uso del Internet como herramienta de marketing, aspecto que deben tener en cuenta, sea una empresa grande o pequeña, ya que si no están utilizando o considerando seriamente el uso de Internet como una vía de comercialización en un futuro próximo, será una desventaja competitiva.

Por otro lado, el estudio realizado por Coria y Soto (2012:18) referente a los nuevos medios de comunicación digital para generar ventajas competitivas, establecen que es de importancia “la aplicación de dichos medios para desarrollar la estrategia enfocada a la intimidad con el cliente, a través de ellas se puede tener comunicación directa con el cliente, conocer sus gustos y preferencias, es por este medio que se puede crear una relación más estrecha empresa-cliente”. En línea con lo anterior, Maldonado (2010)

demonstró que México representa uno de los mercados con mayor potencial en términos de digitalización, ya que de los 1.7 millones de dólares que se invierten en publicidad online, el marketing digital obtuvo ingresos de 2,345 millones de pesos en México.

Tomando en cuenta la información presentada por Martínez *et al.* (2012), cerca del 70.4% de las empresas entrevistadas en los giros de comercio, industria, construcción y servicio, tienen un Departamento de Comercialización/Ventas (Marketing), es decir que, cuentan con un departamento que se encarga de la planeación de mercadotecnia que les sirve para mantener una presencia dentro del mercado. Por otro lado, se considera importante señalar que en dicho estudio, la mayoría de las empresas entrevistadas indicaron disponer de ciertas herramientas de tecnología para apoyar las actividades de mercadotecnia en su empresa, pero sin darles la atención debida, dicho estudio indicó que realizar mercadotecnia a través de Internet sólo lo practican cerca del 40.2%, mientras que el utilizar redes sociales lo hacen 46.4% y tener Internet corporativo sólo el 38.3%, entre los más importantes.

Por lo tanto, el marketing actual implica no solo una relación comercial entre el consumidor y la empresa, sino que esa relación tiene que ser personal/individual y en tiempo real, con el objetivo fundamental de satisfacer de la mejor manera sus anhelos, necesidades y percepciones de lo que pudiese significar el portar o comprar una marca, lo que ha generado el denominado marketing digital, y que busca llevar las acciones y/o estrategias de publicidad o promoción de la mercadotecnia tradicional a las herramientas digitales disponibles (Monferrer, 2013), como un sitio web (página corporativa, blog, redes sociales, entre otros) y que puede ser utilizado tanto por las grandes empresas, así como por las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes).

Además, en un estudio realizado por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI), en conjunto con el Consejo Nacional de Población (CONAPO), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL), el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFETEL) y el departamento de investigación online de la empresa ELOGIA (2014), el número de usuarios de Internet en México ha aumentado cerca del 13% en comparación con el año próximo anterior, el 2013 terminó con un registro de 51.2 millones de usuarios de Internet en el país, conectándose



principalmente hombres (50%) y mujeres (50%) entre una edad de 13 a 34 años, datos que generan alerta para todo empresario, ya que representa un área de oportunidad si abordara con más constancia su estrategia de mercadotecnia digital. Asimismo, otros datos proporcionados en dicho estudio mencionan que más del 50% de los entrevistados se conectan de lunes a sábado con un promedio por día de 5 horas 1 minuto, realizando actividades principalmente de enviar/recibir mails, búsqueda de información y acceder a redes sociales. Por tal motivo, la mercadotecnia haciendo uso de estos medios ha buscado abordar al consumidor desde las perspectivas y medios disponibles, y se ha valido de las herramientas tecnológicas digitales que le hagan más fácil llegar al cliente (Valerio, Herrera, Herrera y Rodríguez, 2014).

Por otra parte, tomando en cuenta la relación planteada entre marketing digital y desempeño específicamente, Chavenato (2000) concluyó que se trata de cada una de las acciones que desarrolla un trabajador con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados, es decir, se establece la estrategia individual para el logro de cada meta u objetivo organizacional. Por su parte, Quintero, Africano y Faría (2008) consideraron que algunos de los elementos que afectan el desempeño laboral reinciden en la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo, capacitación para el trabajador, entre otros.

A su vez, Venkatrman y Ramanujam (1986) llegaron a la conclusión que el desempeño empresarial está integrado por el rendimiento financiero, desempeño operacional y la efectividad organizacional. Asimismo, Liao y Wu (2009), propusieron que el desempeño puede ser medido desde la perspectiva de la empresa focal y considerando el enfoque de desempeño financiero, desempeño del mercado y desempeño de colaboración o asociación.

Para el caso de la variable de competitividad, se encontró que Porter (1991) manifiesta que no existe una definición en concreto sobre el término, indicando además que el significado se desprendió del contexto en el que se está empleando, ya que puede ser distinto cuando se habla de una empresa, una nación o la especialidad o enfoque empleado. Pérez (1996) indica que a causa de la apertura económica y de los mercados, el empresario debe de afrontar diversos cambios en lo que llega a adaptarse a estos, señalaba que antes, lo importante eran las economías a escala y la productividad, con

este nuevo paradigma, lo substancial es centrarse en la calidad, la flexibilidad, la adaptación al cliente y la oportunidad en la entrega. Además de que la competitividad se ha analizado desde distintas perspectivas, como: internacional, nacional, sectorial y empresarial.

A raíz de lo anterior, Morales y Pech (2000) señalan que es de importancia para la empresa mexicana enfrentar la influencia del medio ambiente actual que las impulsa a efectuar mecanismos estructurales que les apoyen a mejorar y soportar las condiciones ambientales, con la finalidad de hacer las empresas más competitivas. Asimismo, indica que para las Mipymes del país, padecen con más brusquedad los cambios actuales que trae consigo dicha apertura comercial y la globalización económica. Por lo tanto, es de importancia argumentar que las Mipymes deben estar muy atentas a los diversos cambios en el ambiente para poder planear cada una de sus estrategias con las que afrontarán la globalización, como por ejemplo, la facilidad y rapidez en el acceso a la información gracias al Internet.

Por su parte Martínez (2010) opina que es necesario y obligatorio a consecuencia de los grandes cambios en el ambiente de las empresas apostar por un nuevo modelo empresarial, uno que sea más competitivo, por lo que recomienda investigar las aportaciones que trae consigo la integración de innovación (computadora, Internet, marketing digital, etc.), la formación, capitalización e internacionalización sobre los resultados que puedan generar en las empresas, además de la posición competitiva¹ que les proporcione en un corto o mediano plazo.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta la recomendación de Martínez (2010) sobre la integración de la innovación como herramienta que ayude a sobrellevar los cambios de la globalización, en este punto sería posible considerarlo para la adopción de las herramientas digitales, y por ende, la implementación de estrategias de mercadotecnia digital para mejoramiento de la posición competitiva mediante tácticas en la promoción y publicidad de la misma. Por lo tanto, se infiere al decir que es de importancia que las empresas en Aguascalientes adopten el uso de las nuevas herramientas digitales

¹ Aptitudes de una empresa de sostener ciertas ventajas competitivas sobre su competencia directa, manejando su posición en el ambiente socioeconómico (Martínez, 2010).

(haciendo un enfoque principalmente en la herramienta de Internet) y busquen nuevas formas para la aplicación de estrategias de mercadotecnia que les ayuden a posicionarse en el mercado con la finalidad de ser competitivas, y a su vez, sea posible un mejor desempeño para su empresa.

Para el caso de las empresas en Aguascalientes, según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en su última actualización al 2015, indica que tiene registradas cerca de 4,929 empresas en el estado. Por otra parte, contrastando los datos presentados en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI en su última actualización del 2014, indica que en el estado hay cerca de 47,011 empresas (de todos los tamaños) y pertenecientes a todos los sectores económicos, cabe resaltar que del sector que más empresas tiene registradas es el de comercio al por menor (21, 255 entidades económicas).

Asimismo, es importante recalcar que a raíz de la información recabada por el INEGI en los Censos Económicos 2014 se encontró que en México el 80% de las empresas son micro, 15.1% son pequeñas empresas, 4% medianas empresas y 0.9% de grandes empresas emplean el Internet como herramienta para mantener las relaciones con sus clientes y proveedores, además de realizar diversas actividades dentro de la empresa.

Por lo tanto, la importancia del presente estudio recae en la identificación de los beneficios que trae la adopción y uso del marketing digital, como complemento a la estrategia de mercadotecnia tradicional, en las empresas de Aguascalientes que lo utilizan actualmente y que impactan en el desempeño y competitividad.

1.2 Problema de investigación

Desde el origen de la mercadotecnia como una herramienta para las empresas, el principal objetivo ha sido el de comercializar, actualmente se ha estado enfocando en conocer los gustos, necesidades y satisfacciones de los consumidores (Coca y Milton, 2008), pero para poder llegar a ellos en el momento exacto y haber vencido las barreras que los mismos usuarios llegan a poner al momento de ver un anuncio publicitario, es necesario emplear otros medios menos intrusivos y más acordes a lo buscado por el cliente.

Según Valerio, Herrera, Herrera y Rodríguez (2014:2), “captar la atención de los consumidores de Internet, es un reto actual muy importante. Los sitios de redes sociales, son espacios muy importantes para intercambiar información entre las organizaciones y sus seguidores”. Tomando en cuenta lo señalado por Valerio *et al.* (2014), y haciendo la comparación con los datos presentados en la investigación de Martínez *et al.* (2012), se señala que las empresas hacen marketing tradicional, pero por otro lado se vuelve a recalcar que las empresas de nuestro país no están aprovechando al máximo los recursos disponibles a través del Internet, en este caso haciendo referencia a tener una estrategia de marketing digital (al uso de la página web, redes sociales, blogs, etc.), que abarque las herramientas de Internet más utilizadas, que se infiere que serían las más populares entre los consumidores.

Asimismo, tomando en cuenta lo anterior y como lo consideró Avalos (2013:2), actualmente los consumidores están caracterizados por formar una “sociedad de la información y del conocimiento”, es decir, por la globalización y las no barreras en el acceso a la información, los consumidores tienen a la mano toda la información que necesitan en el momento ideal, los usuarios ya no son solamente espectadores, sino que también son participes de estos medios, generando a su vez que diversas organizaciones hayan encontrado esta actividad como una oportunidad de negocio, no solo para las grandes empresas, sino también para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Lo anterior se puede recalcar con datos del INEGI (2014) a nivel nacional, en donde indican que 965,890 empresas emplean equipo de cómputo en procesos administrativos, de ese total, el 83% son micro empresas, 13% son pequeñas empresas, 3% son medianas empresas y 1% son grandes empresas. Asimismo, de acuerdo al uso de Internet en diversas actividades dentro de la empresa, como operaciones financieras, trámites o gestiones gubernamentales, compra-venta de servicios o productos, búsqueda de información y diversas actividades para gestionar el negocio, cerca de 794,234 empresas a nivel nacional realizan dicha actividad, de entre las cuales 80% son micro, 15% son pequeñas, 4% son medianas y 1% son grandes empresas.

Al contrastar los datos con la información obtenida en los Censos Económicos 2009 a nivel nacional y en donde únicamente se consideraban a las medianas y grandes empresas, solo 12.36% (371,591) de las medianas y grandes empresas mantenían un uso habitual del equipo de cómputo, mientras que 2.44% (73,467) indicaron que utilizan de manera regular el Internet (banda ancha, intranet y extranet). Por lo tanto, es de importancia hacer énfasis en que la gran mayoría de las empresas en nuestro país cuentan con sistema de cómputo y hacen uso de Internet. La información anterior hace relevante el estudio de este tema para conocer qué empresas cuentan con estrategias para el uso de las diversas herramientas que proporciona el Internet hoy en día, además de poner en evidencia el incremento del uso de esta herramienta por más empresas.

Aunado a lo anterior, es de importancia recalcar que a raíz de la explotación en el comportamiento constante y simultáneo de información en los medios de comunicación, Huberman (2012) señala que se ha generado un fenómeno denominado “*crowdsourcing*”, que trata del uso del Internet (la web) por millones de personas con la finalidad de compartir necesidades, intereses personales y hallazgos, consiguiendo con esto que todo aquel que produzca contenido en la red compita arduamente por la atención de los consumidores, en donde a su vez, sea posible orientar la atención hacia sus respectivos sitios web con el propósito de comercializar sus productos y/o servicios.

En la misma línea, Falkinger (2008) hace ver una de las áreas potenciales de oportunidad para las empresas del país, ya que al no tomar en cuenta los comentarios, sugerencias, necesidades e intereses personales que comparten los consumidores a través de la web, el empresario mexicano está perdiendo cada día que pasa una fuente valiosísima de información, no solo que tenga que ver con su empresa, marca, producto o servicio, sino que también estaría perdiendo información que tiene que ver con las características de su mercado objetivo. Asimismo, se puede señalar que otra de las áreas de oportunidad detectadas para trabajar con éstas empresas es que han mostrado la necesidad de ser competitivas, pues según González, Quiroz y Mayorga (2011), las Pymes sienten la vulnerabilidad ante sus competidores internacionales, principalmente por la falta de capacitación en el recurso humano, tecnología y financiamiento.

1.3 Preguntas de investigación

Tomando en cuenta lo desarrollado mediante el planteamiento del problema, las preguntas de investigación resultantes son las siguientes:

- ¿Cómo influye el marketing digital en el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes?
- ¿De qué manera impacta el marketing digital en el desempeño en empresas de Aguascalientes?
- ¿Cuál es el impacto del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes?
- ¿La competitividad influye en el desempeño de las empresas de Aguascalientes?
- ¿Cuáles son las prácticas del marketing digital más utilizadas por las empresas de Aguascalientes?

1.4 Objetivos

En base al problema de investigación identificado, los objetivos que se tienen contemplados para el desarrollo del presente trabajo son los que se presentan a continuación.

1.4.1 Objetivo general

Analizar la influencia que ejerce el marketing digital sobre el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes.

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar el impacto del marketing digital sobre el desempeño en empresas de Aguascalientes.
- Analizar la influencia del marketing digital en la competitividad en empresas de Aguascalientes.
- Estudiar la influencia de la competitividad en el desempeño en empresas de Aguascalientes.
- Identificar las prácticas del marketing digital más empleadas en empresas de Aguascalientes.



1.5 Justificación y Relevancia del Proyecto Doctoral

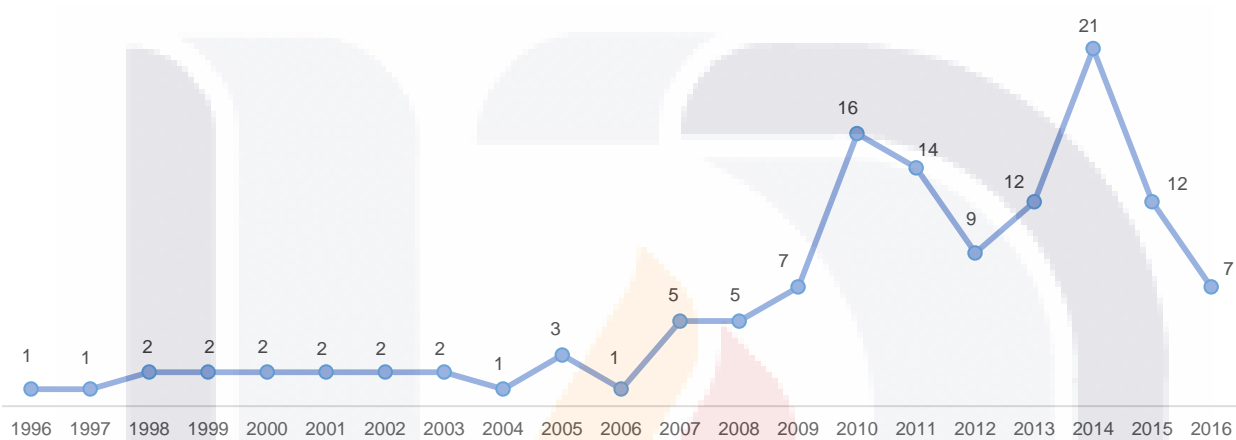
Las empresas del país, poco a poco han ido adoptando el uso de las TIC, brindando con esto, la posibilidad de que en un corto período las diversas acciones de una empresa sean posibles de realizarse a través de estas nuevas herramientas tecnológicas y de la adquisición de diversos equipos, como pueden ser el equipo de cómputo y los teléfonos celulares inteligentes, principalmente, y que al hacer uso del Internet, les da a las empresas una serie de oportunidades para desarrollar distintas estrategias que les apoyen a ser mejores, como por ejemplo: Williams (1990:20) quien consideró que la adopción de Internet incrementa la habilidad competitiva de las pequeñas empresas en los mercados locales y nacionales, crea la oportunidad y posibilidad de aumentar el número de personas con los que se puede hacer negocio, además de ofrecer una manera fácil y conveniente para hacer transacciones (no está restringido a ciertas horas de funcionamiento, virtualmente abierta 24 horas los 7 días de la semana), así como ofrecer una manera económica de competir con grandes compañías en mercados distantes.

Por otra parte, es importante resaltar que el *Marketing Science Institute* (MSI) en las prioridades de estudios a desarrollar en el período de 2014 al 2016, manifiesta su interés principalmente en investigaciones enfocadas en la medición de las actividades de marketing digital y medios sociales, detectar las mejores directrices para las actividades del marketing digital y medios de comunicación social, utilidad de los medios digitales y sociales como herramientas de investigación, la manera de gestionar las comunicaciones no digitales *versus* las digitales, así como definir el cómo las empresas deben globalizar en los medios digitales, desarrollar nuevos métodos de análisis para obtener un mayor conocimiento de datos no estructurados (página web, blogs, redes sociales, etc.), además de cómo los medios sociales y la tecnología digital cambia las experiencias de los clientes y la ruta de acceso a los consumidores, entre los más importantes.

En la misma línea, analizando la información obtenida en Scopus (2016) referente al análisis bibliométrico que realiza por tema, autor, tipo de publicación, entre otros, se pudo observar que el tema de marketing digital como tal, se ha estudiado desde 1996 y ha ido

en incremento conforme pasa el tiempo y aumenta la popularidad del tópico. En la gráfica 1.1, se puede ver el total de artículos publicados sobre el tema por año, en donde el 2004, hasta el momento ha sido el año con mayor número de artículos registrados en dicha página sobre el marketing digital.

Gráfica 1.1 Tendencia en el estudio del marketing digital en artículos



Fuente: Elaboración propia en base a Scopus (2016)

Dentro de los principales países que le han dado énfasis a su estudio, se encuentran el Reino Unido (27 documentos), Estados Unidos (24), Francia (15), Alemania (14), Canadá (10), Australia (7), China (6), India (6) y Bélgica (4), mientras que para el caso específico de México, Scopus solo tiene registrado un documento al 2016. Asimismo, es de importancia recalcar que en dicha página la mayoría de los documentos registrados son principalmente artículos y están enfocados en el área de Negocios, Administración y Contabilidad (Scopus, 2016).

En ese sentido, se resalta la prioridad en los estudios enfocados al marketing digital en nuestro país, pues tal y como los registros lo indican, México es de los pocos países en donde se ha comenzado a publicar sobre el marketing digital, sin tomar en cuenta que, según datos de Scopus (2016), la única publicación de tipo artículo con la que cuenta el país fue realizada en el año 2011 y en el que se enfocan las áreas de Negocios, Administración y Contabilidad, Ciencias de la Computación, Ciencias de la Decisión y las Ciencias Sociales.



Por otro lado, tomando en cuenta lo publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2013) considera que de manera general, México está en la última posición de los países en digitalización y el quinto lugar en América Latina (dentro de los países de la OCDE), teniendo un total de 37.05 puntos, siendo el de menor rango 30 puntos y el mayor de 95 puntos. Sin embargo, el débil crecimiento económico mundial en los últimos años no ha puesto en riesgo el mercado digital, pues según datos del Foro Económico Mundial (2013) la digitalización aportó 200 mil millones de dólares en la producción mundial, así como la creación de 6 millones de empleos tan solo en el 2011. Por lo que se podría decir que, la digitalización apoya al crecimiento económico y a la generación de empleos, teniendo como consecuencia, el mejoramiento de la productividad de las empresas y la creación de nuevas industrias.

Esto fomenta a los investigadores a trabajar en estrategias que permitan crecer la digitalización en nuestro país, tomando esto como una ventaja tanto económica, como social en la generación y actualización de conocimiento, pues sin barreras para el acceso a la información de cualquier parte del mundo, es posible la actualización en la mayoría de los aspectos, tales como el uso de tecnologías, modernización de procesos, comunicación, entre otros.

En relación a lo anterior, y con la finalidad de mejorar la posición competitiva de México a nivel Latinoamérica y a nivel mundial, el Gobierno de la Presidencia propone un plan de acción llamado “Estrategia Digital Nacional”, en donde uno de los objetivos principales es “aprovechar el potencial de las TIC e incorporarlos en todos los aspectos de la vida cotidiana de las personas, organizaciones y gobierno. Así como acelerar la inserción de México en la Sociedad de la Información y del Conocimiento”, que por obviedad, al integrar en todas las empresas las nuevas tecnologías de información y capacitarlas, será posible acceder a las diversas herramientas digitales que trae consigo el uso de estas nuevas TIC (Estrategia Digital Nacional, 2013).

Algunos datos del INEGI en relación a la digitalización de las empresas en el país, indican que hay cerca 5'654,014 negocios, de los cuales 965,890 cuentan con equipo de cómputo para realizar algunas actividades en sus empresas, así como 794,234 utilizan el Internet.

Específicamente hablando de Aguascalientes, realizando una comparación con los datos a nivel nacional, tan solo el 4.91% (47,434) de los negocios cuentan con equipo de cómputo, mientras que el 1.54% (12,306) emplean el Internet para realizar diversas actividades como: operaciones financieras, trámites o gestiones gubernamentales, compra-venta de servicios o productos, búsqueda de información y realizar diversas actividades de gestión de la empresa (INEGI, 2014). Como se puede observar, un gran porcentaje de empresas están actualizadas en el uso de algunas de las herramientas de digitalización, como es el caso de la computadora y el Internet. Sin embargo, es de importancia dar a conocer y fomentar entre las empresas las diversas acciones que son posibles ejecutar a través de los medios digitales, y que muchas veces las benefician en un largo, mediano o corto plazo.

Por otra parte, uno de los elementos que fortalecen el desempeño y la competitividad de una empresa es sin duda sus acciones de mercadotecnia, como lo considera González, Quiroz y Mayorga (2011), ya que gracias a los beneficios que trae consigo el uso y aplicación de una buena estrategia de marketing es posible expandir el mercado y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los consumidores, ya que cuenta con técnicas que ayudan a conocer mejor al mercado, a la competencia y al entorno.

Tomando en cuenta los beneficios que aportan las acciones de mercadotecnia para las empresas y analizando las estadísticas de la aplicación del marketing mediante los medios digitales, se infiere al decir que las empresas aún no explotan al máximo en nuestro país esos beneficios, pues estudios realizados en México por Bocanegra y Vázquez (2010) y Martínez *et al.* (2012), indican que las empresas que utilizan la digitalización, lo hacen en actividades como: uso del correo electrónico, banca electrónica, relación con clientes y proveedores, búsqueda de información, página web corporativa, compras o ventas electrónicas, acciones de mercadotecnia y redes sociales, principalmente, resaltando que un porcentaje bajo se especializa en planear y ejecutar adecuadamente las acciones de marketing digital.

Por lo que es posible establecer la existencia de un área de oportunidad está latente en nuestro país al identificar las acciones de marketing digital como poco usuales entre las empresas, pues tal y como se especifica en la Estrategia Digital Nacional (2013), al



señalar que el no estar aplicando métodos y procesos digitales se estaría perdiendo impacto en cuestiones de innovación y productividad. Reafirmando lo anterior, Beuker y Roscam (2010) opinan que es sustancial comenzar a implementar una estrategia de marketing digital, pues consideran que la web es una herramienta dividida en dos caminos, el primero de ellos es el de las interacciones cliente-empresa, y el segundo, el de las conversaciones en dos vías, muchas veces en tiempo real. A su vez, Omar, Ramayah, Lin, Mohamad y Marimuthu (2011) señalan que la aplicación del Internet en el entorno empresarial ha cambiado la forma de comunicarse, además de cómo comprar y vender, pues en el 2008 la conectividad a Internet a nivel mundial recabó más de 1.4 millones de dólares, por lo que los autores reafirman que tener presencia en Internet plantea grandes oportunidades y desafíos para el marketing digital.

De manera local, es posible comentar los programas que están siendo implementados por el gobierno para que a la par refuerce la “Estrategia Digital Nacional”, como es posible señalar los programas del Consejo de la Comunicación (2013), en donde motivan a las empresas a tener presencia en Internet y al mismo tiempo hacer uso de la telefonía móvil para incrementar sus posibilidades como negocio. A su vez, mediante la Dirección de Comercio Internacional y Centro Pymexporta de la Secretaría de Fomento Económico (SEFOE) en el marco del Foro de Negocios y Mercadotecnia Internacional, Vázquez y Tuñón (2013) indicaron que “existen amplias posibilidades de realizar negocios si las empresas aprovechan las herramientas de Internet para promocionarse”.

Asimismo, es posible agregar que México está considerado uno de los mercados con mayor potencial en términos de digitalización, pues Maldonado (2010) señala que para ejemplo basta con revisar las inversiones realizadas en materia de publicidad online, en donde se han aportado cerca de 1.7 mil millones de dólares en dicho rubro al 2010, lo que representó un incremento de 10.9% a nivel latinoamericano, mientras que la aplicación del marketing digital obtuvo una inversión de 2 mil 345 millones de pesos en México. Aunado a esto, se puede comentar que en el Eje México Próspero y la Subsecretaría de Industria y Comercio (SSIC), han promulgado una política industrial que beneficia principalmente el aumento en la productividad, así como en el fomento industrial, fortalecimiento del mercado interno, promoción de la innovación, **incremento a la digitalización en las empresas** y la protección de la economía familiar (Secretaría de Economía, 2013).

Por tal motivo, se considera que los resultados del presente estudio pueden ser usados para entender los factores que influyen en la adopción del marketing digital o de Internet por las empresas en Aguascalientes, así como sugerir medios que ayuden a los empresarios a la adopción de dicho elemento con la finalidad de tener empresas competitivas que a largo plazo incrementen las oportunidades de nuestro país ante la globalización. Por lo tanto, de manera general y después de haber analizado la información anterior, se podría concretar que la relevancia de la presente investigación doctoral recae en los siguientes tres puntos:

Empresarial: al realizar un contraste entre el análisis de la teoría y las prácticas actuales de las empresas en relación al marketing digital, se pudo examinar de una manera más explícita con la finalidad de tener una radiografía actual de las funciones de marketing digital en las empresas de Aguascalientes, con esto, se conocieron las herramientas más usuales y que los gerentes consideran más eficaces en su estrategia de marketing digital. A su vez, la identificación de estas herramientas dieron la pauta para ayudar a otros empresarios que quieran iniciar a adoptar el marketing digital, o para las que quieran mejorar sus acciones de mercadotecnia digital.

Teórica: dentro del marco teórico, se analizó la variable de marketing digital con la finalidad de recopilar y explicar a través de la conceptualización y acciones identificadas de manera muy específica esta variable y su relación con el desempeño y la competitividad. Asimismo, se presenta un contraste con otros estudios empíricos similares que han investigado la variable. Por lo tanto, la contribución de este estudio en este sentido se centró en comprender de mejor manera cómo son analizadas las acciones de marketing digital en las empresas del estado, y con esto, sea posible la generación de literatura adaptada al contexto, en este caso, apropiada para Aguascalientes o negocios mexicanos.

Empírica: en el ámbito de las investigaciones es necesario tomar en cuenta las diversas perspectivas que pueda tener una variable, para el caso del marketing digital, y como fue posible observar, en nuestro país ha sido muy poco estudiada esta rama, a pesar de las importantes contribuciones que su estudio brinda a los empresarios. En la presente

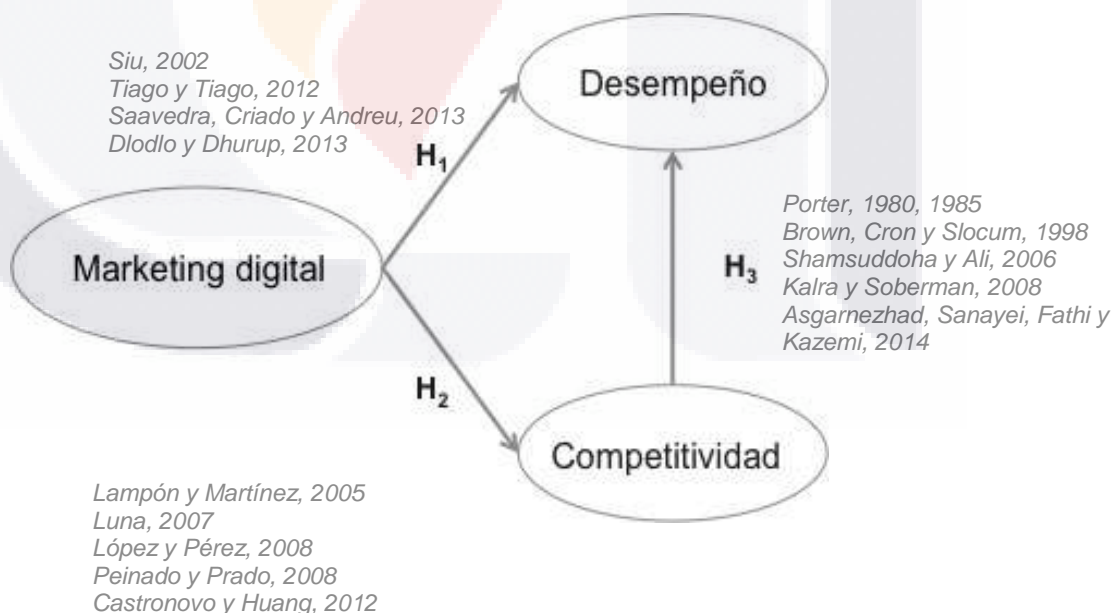


investigación empírica se trató de comprender de mejor manera cómo los empresarios en Aguascalientes abordan las prácticas de marketing digital en sus empresas, y si es posible, generar respuestas que puedan apoyar al empresario mexicano al momento del desarrollo de mejores estrategias o planes de mercadotecnia que le permitan mejorar el desempeño y la competitividad de su organización.

1.6 Modelo teórico e hipótesis

El siguiente apartado muestra de manera gráfica y descriptiva el modelo teórico a utilizado en la investigación doctoral. Complementando dicho análisis se representan de igual manera las hipótesis consideradas para el presente estudio doctoral. La figura 1.1 muestra de manera conceptual el modelo teórico planteado para el desarrollo de la investigación, y que se explica de la siguiente manera: existe influencia del marketing digital sobre el desempeño, así como la existencia de influencia del marketing digital sobre la competitividad, además de la existencia de influencia de la competitividad sobre el desempeño. Asimismo, se plantean las hipótesis derivadas del modelo teórico.

Figura 1.1 Modelo teórico del proyecto doctoral



Fuente: Elaboración propia



Tomando en cuenta el modelo teórico y los objetivos planteados, se presentan las siguientes hipótesis de investigación:

H₁: El marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

H₂: Hay efectos positivos y significativos del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes.

H₃: La competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

1.7 Estructura de la tesis doctoral

Con la finalidad de lograr los objetivos planteados para el presente trabajo de investigación, la estructura de la tesis doctoral se tiene planeada en dos partes, la primera, integra la descripción del proyecto de estudio, marco teórico del trabajo (que abarca varios temas en donde se abordan de manera profunda cada una de las variables de estudio), además del planteamiento de hipótesis y modelos, mientras que la segunda parte, se conforma por el diseño y desarrollo de la investigación, análisis de resultados, conclusiones, implicaciones, limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación.

En la siguiente figura 1.2, se muestra de manera gráfica la estructura de la tesis doctoral anteriormente comentada.

Figura 1.2 Estructura de la tesis doctoral





Fuente:

Elaboración

propia



Capítulo

Marco *teórico*: marketing *digital*, desempeño y competitividad





CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO: MARKETING DIGITAL, DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD

Dentro del marco teórico se abordan los temas concernientes a la mercadotecnia digital en donde a manera de introducción se realiza una pequeña remembranza en el tema de mercadotecnia, con la finalidad de puntualizar el origen del marketing digital, después se desarrolla la conceptualización del término, así como algunas características que se identificaron sobre el tema de estudio. Cabe señalar que de igual manera se incluyó un apartado en donde se analizan las diversas herramientas más populares e identificables con las que cuenta el marketing digital. Asimismo, se desarrolló un bloque en donde se revisaron las distintas formas de medición del marketing digital, así como los modelos teóricos y su relación con otras variables utilizados por los investigadores que han estudiado éste factor.

Para el caso de las variables desempeño y competitividad, se desarrollaron los mismos apartados, comenzando con la conceptualización, las diversas formas en las que se ha llevado a cabo la medición de la variable, así como conocer los distintos modelos en los que se han estudiado cada uno de estos factores, además de las relaciones con otras variables en las que se han estudiado tanto el desempeño, como la competitividad.

“MARKETING DIGITAL”

Analizando la literatura es posible observar que la mercadotecnia data de muchos años atrás, pero haciendo un enfoque a la actualidad, es posible considerar que el concepto ha evolucionado y al mismo tiempo se han generado diversas teorías o funciones para su mejor ejecución, de entre las cuales destacan el benchmarking, el marketing social, el marketing global, la comunicación de marketing integrado, el merchandising, entre otros más (Coca y Milton, 2008).

Aunado a lo anterior, es posible inferir que para que la mercadotecnia cumpla con su objetivo principal, fue necesario la creación de nuevos conceptos que abarcan las nuevas herramientas de las que toma parte el marketing, para hacerle frente a los cambios

provocados por la globalización en cada uno de los entornos de las empresas, con la finalidad de que sea más fácil satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Dentro de las especialidades más acordes al presente tema de investigación se pueden considerar marketing relacional, marketing viral, marketing digital, marketing directo, marketing experiencial, entre otros más (Knight, 1999; Kotler y Armstrong, 2003; Lenderman y Sánchez, 2008; Monferrer, 2013; Lamb, Hair y McDaniel, 2014). Cabe señalar que para efectos del presente estudio, la especialidad en la que se hará énfasis será el marketing digital, por lo que se explica de manera profunda en qué consiste dicha variable.

2.1 Marketing digital

En este apartado se desarrolla todo lo relacionado con el marketing digital, como las distintas maneras en las que se le conoce, los diferentes conceptos, características más representativas y las herramientas del marketing digital empleadas. Asimismo, se presenta las diferentes técnicas o procedimientos empleados para su medición, así como un resumen de los principales modelos utilizados en donde aparece ya la mercadotecnia digital y sus efectos en distintas variables.

2.1.1 Origen del marketing digital

Como ya se señaló anteriormente, el concepto de marketing digital surge de la necesidad de llamar a las acciones de mercadotecnia que empezaban a hacer uso del Internet. Es importante señalar que Hagel y Armstrong (1997) fueron los primeros en presentar algunas perspectivas sobre el término de mercadotecnia digital, denominándolo en ese entonces “e-marketing”.

En ese mismo año, Alba, Lynch, Weitz, Janiszewski, Lutz, Sawyer y Wood (1997) discutían sobre los beneficios que traería la interacción de comprar y consumir desde el hogar, así como el de ser detallista y contar con incentivos para participar en mercados electrónicos. Por su parte, Ghosh (1998) empezó a sugerir una perspectiva sobre realizar negocios a través del Internet, mientras que Godin (1999) aportó las primeras nociones que se hacían en relación a los permisos de mercado y marketing viral.



A raíz de lo anterior, Hanson (2000) ahondó sobre la web o Internet, como una herramienta exclusiva para uso de los individuos, y que ellos a su vez la utilizan para acceder a los productos digitales. A su vez, Fiore (2001) propuso una serie de reglas para afrontar la nueva economía, así como sugerir algunos temas de interés sobre algunas de las herramientas del e-marketing. En ese mismo contexto, Breakenridge (2001) comenzó a examinar todo lo referente al *cyberbranding*².

De igual manera, Coupey (2001) presentó un estudio donde se vinculó el Internet y el marketing, aportando que ésta herramienta (la web) era un gran cambio para las acciones de mercadotecnia, afirmando además que dicha relación serviría como vehículo para un intercambio efectivo. En la misma línea, Strauss y Frost (2001) presentaron una investigación donde relacionaban el impacto de los negocios en Internet y las 4P's, además de incluir la variable relaciones con el mercado (CRM), sus aportaciones se vieron reflejadas en la categorización del CRM y la construcción de una comunidad. Otro hecho que cabe señalar, es que Mohammed, Fisher, Jaworski y Cahill (2002) a raíz de esos estudios propusieron el mix de mercadotecnia de Internet, que se conformaba de las 4P's tradicionales, además de dos nuevos elementos, comunidad y *branding* (marca).

Conforme se han desarrollado diferentes estudios referentes al marketing digital, e-marketing, marketing de Internet, marketing virtual (Hagel y Armstrong, 1997; Kalyanam y McIntyre, 2002; Okazaki, Katsukura y Nishiyama, 2007; Monferrer, 2013), entre otros términos similares, se presentan cada vez más elementos que ayudan a entender y utilizar este tipo de mercadotecnia, como lo señalado por Wu (2008) al exponer la existencia de las 4C's del marketing de Internet, y que están conformadas por la experiencia del cliente, las relaciones con los clientes, la comunicación y la comunidad.

Lo anterior es solo un ejemplo de los cambios tan rápidos que van aconteciendo en el área de estudio de la mercadotecnia, específicamente para la mercadotecnia digital. Pero, ¿a qué nos referimos principalmente cuando empleamos el término de marketing digital?

² "Utilización del Internet como un complemento a las estrategias de marca en mercados de comercio electrónico, así como su uso para atraer clientes y aumentar la aceptación de los nuevos servicios y productos en línea" (Neuborne y Hof, 1998).

A continuación se presenta una serie de conceptos que clarifican la connotación del uso que se le está dando a dicha expresión.

2.1.2 Conceptualización del marketing digital

En este apartado se presenta una serie de definiciones con respecto al término de marketing digital, con la finalidad de exponer de una manera más clara a qué nos referimos cuando empleamos dicho término.

Tabla 2.1 Conceptos de Marketing Digital

Autor	Definición
Chaffet, Meyer, Johnston y Ellis-Chadwick (2000)	Uso del Internet y las tecnologías digitales necesarias para el logro de los objetivos de mercadotecnia, y como refuerzo a las operaciones de las actividades de marketing de procesos como la cadena de suministro, la construcción de las relaciones con los clientes y la mejora del servicio de entrega de calidad.
Krishnamurthy (2006)	Uso del Internet (como herramienta tecnológica) para llevar a cabo las acciones de mercadotecnia en los medios electrónicos.
Mohammed <i>et al.</i> (2002)	Se refiere al proceso de construir y mantener relaciones con los clientes a través de actividades en línea para facilitar el intercambio de ideas, productos y servicios que satisfagan los objetivos de ambas partes.
Pallab (1996)	Una distribución alternativa y canal de comunicación para llevar a cabo actividades diarias, llegar a sus clientes y socios comerciales, además de estar al alcance de otros grupos de interés con el objetivo de mejorar su experiencia total de servicio al cliente.
Zwass (1998)	El marketing basado en la web es crear un ambiente de negocios que promueve el intercambio de información de negocios y el mantenimiento de las relaciones comerciales.
Dibb (2001)	Hace referencia al e-marketing como el marketing que consiste en actividades individuales y organizacionales, que facilitan y agilizan las relaciones de intercambio satisfactorias en un entorno dinámico a través de la creación, distribución, promoción y fijación de precios de bienes, servicios e ideas.
Chaffey y Smith (2001:15)	"Aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado, para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea que coincidas con sus necesidades particulares".

Fuente: Elaboración propia en base a Chaffet, Meyer, Johnston y Ellis-Chadwick (2000), Krishnamurthy (2006), Mohammed *et al.* (2002), Pallab (1996), Zwass (1998), Dibb (2001), Chaffey y Smith (2001).



En relación al término de marketing digital, es importante comentar que al realizar la revisión de la literatura se encontró que varios investigadores frecuentemente emplean dicho término como sinónimo de e-marketing, marketing online, marketing en Internet, marketing virtual (Pallab, 1996; Hagel y Armstrong, 1997; Zwass, 1998; Chaffet, Meyer, Johnston y Ellis-Chadwick, 2000; Dibb, 2001; Chaffey y Smith, 2001; Kalyanam y McIntyre, 2002; Mohammed *et al.*, 2002; Krishnamurthy, 2006; Okazaki, Katsukura y Nishiyama, 2007; Monferrer, 2013), pues al realizar un análisis de las diferentes definiciones que proporcionaba cada uno de los investigadores en sus respectivos trabajos de investigación, fue posible llegar a la conclusión de que hacían alusión al marketing digital independientemente del término utilizado. Por lo que conviene señalar que para los fines de la presente investigación se utilizará solamente el término marketing digital.

Como se observa en los diferentes conceptos proporcionados, el elemento incidente en cada uno es que se trata de las acciones de mercadotecnia, como mejora del servicio, calidad, intercambio de ideas, productos y servicios, comunicación, relaciones con los clientes, creación, distribución, promoción y fijación de precios de bienes, servicios e ideas, mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica y los servicios en línea. Cabe resaltar que dentro de las actividades anteriormente señaladas, los diversos conceptos consultados resaltan la actividad de creación, administración y mantenimiento de las relaciones con los cliente o público de interés.

Asimismo, específicamente hablando del término de marketing digital, tal y como su nombre lo dice al señalar la palabra digital, en la diversidad de conceptos se encontró que se hacen énfasis en dicho elemento, pues señalan que las actividades de mercadotecnia se realizan principalmente haciendo uso de las herramientas digitales o electrónicas, como el uso de la web o Internet y las diversas aplicaciones que de ésta se desprenden, computadoras, tablets, celulares, entre muchos otros.

A manera de conclusión, podría señalarse que el marketing digital se refiere a las acciones de mercadotecnia (relaciones con público objetivo, promoción, comercialización, etc.) que se llevan a cabo a través de las diferentes herramientas tecnológicas y digitales

como las computadoras, *tablets*, celulares, Internet o a través de las diferentes aplicaciones funcionales que se desarrollan dentro de éstas y que ayudan a llevar a cabo las acciones de mercadotecnia pertinentes, generando con esto tener un mayor y mejor acercamiento con cada una de las personas de interés, así como lograr los objetivos mercadológicos que se plantearon en un inicio por la gerencia de mercadotecnia.

Una vez habiendo identificado algunos de los conceptos con los que se le pudiera conocer al marketing digital, se continua con una breve descripción de algunas de las características más importantes que algunos investigadores han recabado con respecto a la mercadotecnia digital, con el fin de informar sobre éste nuevo término y sus implicaciones.

2.1.3 Características del marketing digital

En la actual literatura se han identificado algunas de las características con las que los expertos identifican el marketing digital, Zeff (1999) señala cuatro principales, los cuales hacen referencia a habilidad de los vendedores, seguimiento de marketing, interactividad y capacidad de entrega y flexibilidad de la publicidad, mismas que ayudan para generar ventajas sobre la promoción tradicional. A continuación se describen cada uno de estos elementos.

- **Habilidad de los vendedores:** tienen mayores capacidades de selección. Pueden centrarse en los clientes de regiones geográficas o compañías específicas, además de orientar sobre algunas preferencias o comportamientos personales de un cliente en particular.
- **Seguimiento de marketing:** ir revisando cómo los clientes interactúan con sus marcas y conocer lo que es de interés para ellos.
- **Interactividad:** es involucrar perspectiva a la marca o producto, donde los clientes pueden interactuar con el producto, y si así lo desean, pueden comprar el producto.
- **Capacidad de entrega y flexibilidad de la publicidad:** si se está realizando comercio, el tiempo señalado para realizar la entrega sería de 24 horas los 7 días de la semana, los 365 días del año. Además de que la campaña publicitaria se puede iniciar, actualizar o cancelar inmediatamente.



Otras recomendaciones que se hacen para que el marketing digital sea efectivo (Maddox y Mehta, 1997; Dietz, 1998; Freeman, 1999; Gilbert, 1999; Chaffey *et al.*, 2000; Janal, 2000) es incluir las direcciones web en todas las formas tradicionales de publicidad, como la televisión y prensa, ya que la mayoría de la población suele notar las direcciones web en los anuncios tradicionales, además de que los consumidores son propensos a estar involucrados con alguna otra opción de comunicación cuando no están en línea. Por su parte, McHenry (1999) identifica uno de los objetivos clave del marketing digital, que es definir una personalidad clara y coherente de la marca y después mantenerla en ambos sitios (en línea y fuera de línea).

Por su parte, Janal (2000) indica que las personas utilizan el Internet principalmente para obtener información y servicios. Asimismo, alude que existe tres niveles de interactividad que un consumidor puede presenciar en un sitio web:

1. **Atracción:** cuando el consumidor navega en la página y simplemente ve y lee su contenido. El nivel sencillo de presentación de información y datos tiene el objetivo de generar nuevo tráfico en la web.
2. **Actividad:** el cliente potencial visita la página, hace clic en los enlaces, busca información y sigue las discusiones de interés. Esto es en lo que la compañía debe de invertir más tiempo, conseguir visitantes que se queden un rato interactuando en la página.
3. **Interactividad:** las páginas web permiten a los visitantes dejar comentarios, enviar correos electrónicos, realizar pedidos, además de que en cierta medida hace que el consumidor sienta algún compromiso personal con dichas páginas. En este nivel, las empresas pueden formar algún tipo de relación con los clientes o clientes potenciales, mientras que por otro lado deben atender las necesidades que muestren los clientes respecto a su sitio web, producto o servicio, por lo que es recomendable contar con una página que estimulen y exciten a las personas.

En la misma línea McDonald (2003) sugiere que existen tres cuestiones claves para desarrollar el enfoque del e-marketing o marketing digital, el primero de ellos es identificar el cambio de entorno competitivo; el segundo, desarrollar valor para los clientes mediante servicios en línea como parte de su proceso de compra; mientras que el tercero, es definir

la estructura de la tecnología y la arquitectura de las TIC para transferir el valor como una experiencia del cliente.

Asimismo, Agarwal y Kumar (2013) establecen que para entender los beneficios y eficiencia del marketing digital es necesario abordar cuatro requisitos principales: **configurabilidad** (cumplir con los requisitos para abarcar las distintas geografías, procesos y productos), **extensibilidad** (ampliar las herramientas digitales existentes), **personalización y contextualización** (saber usar de manera inteligente las experiencias internas/externas del usuario o grupos de interés), así como la **verticalización** (habilitar los flujos de trabajo a la medida, para satisfacer las necesidades específicas de las diferentes industrias).

Finalmente, Peppers y Rogers (1993,1997) argumentan que el marketing digital representa una completa transformación del paradigma de la comercialización de un modelo de difusión unidireccional predominantemente a un modelo de totalmente interactivo y personalizado totalmente a las relaciones uno a uno.

2.1.4 Herramientas del marketing digital

En este apartado se puntualizan las diversas herramientas que se utilizan para que se lleve a cabo el marketing digital, como pueden ser las páginas web, el correo electrónico, las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube), los blogs, las comunidades virtuales, entre otras más (Gilbert, 1999). A continuación se presenta una breve sinopsis sobre en qué consiste cada una de ellas.

2.1.4.1 Página web

Según Kling (1994), se refiere a un sistema de información distribuida que se considera una herramienta de navegación para acceder a diversos recursos. Dentro de sus características se puede establecer que son interactivas, cuentan con la capacidad para ofrecer contenidos multimedia, además de tener la capacidad para dar cabida a la personalización a bajo costo, generando más atracción y atención por parte de los empresarios. Por su parte, Matulich, Lafferty, Matulich y Colak (2001) consideraron que



es aquella página en la web que permite a los prospectos obtener detalles e información ofrecidos por determinada persona o empresa.

2.1.4.2 Correo electrónico

El enviar publicidad mediante correo electrónico, es una técnica de marketing por Internet popular. Según Strauss y Frost (1999) y Mark (2003), el uso de los correos electrónicos, sirven para que las empresas envíen a sus clientes registrados enlaces a su sitio web. Los correos electrónicos destinados a atraer a los clientes a un sitio, por lo regular contienen un breve resumen de los contenidos editoriales y un enlace o enlaces a la página web, en donde la información se encuentra más detallada. Después, si así lo desea el consumidor, puede hacer clic en los enlaces que le muestra el e-mail. Asimismo, al conocer las preferencias del usuario, su demografía e historial de clics de sus visitas al sitio, las empresas pueden adaptar el contenido del e-mail a los intereses de sus clientes.

Asimismo, se establece en la literatura que las empresas han adaptado rápidamente esta nueva forma de publicidad para lanzar estrategias promocionales en Internet (Fletcher y Allen, 2001), brindando a todo el público a su alcance un medio para practicar la respuesta inmediata, además de que el correo electrónico es el medio más adecuado para generar conciencia y brindar conocimiento referente a un producto, servicio o marca, así como ser una clara ventaja de publicidad directa (incluyendo catálogos), que puede obligar al comprador a gastar mayor esfuerzo al responder (Sargeant y West, 2001).

2.1.4.3 Banner

Jannal (2000) concluyó que un banner es un tipo de publicidad online muy popular. Este tipo de publicidad ocupa en alquiler un espacio determinado en las páginas web, y por lo general, aparecen en la parte superior o inferior de dichas páginas. Dentro de sus características principales, es que dicho elemento utiliza animación y otro tipo de trucos para convencer a los espectadores de hacer clic en el anuncio y lo direcciona a la página del patrocinador, además de apoyar a la creación de conciencia sobre la marca así como exponer la imagen.

Como parte de los propósitos que tiene un banner, se puede establecer que el atraer visitantes a hacer clic a través de la propia página web del patrocinador, que proporciona un vehículo más interactivo y completo para inducir el procesamiento de la información de los consumidores y en última instancia, la respuesta conductual que ellos tienen (Mark, 2003).

2.1.4.4 Redes sociales

Boyd y Ellison (2008), indican que las redes sociales son servicios basados en la web, que permiten a los individuos construir un perfil público o semi-público dentro de un limitado sistema, además de generar una lista de contacto o usuarios que comparten una conexión, así como ver su lista de conexiones y las realizadas por otros dentro de la misma red social.

Alemañy (2009) define las redes sociales como formas de interacción social, concretada como un intercambio entre personas, grupos o instituciones en contextos de complejidad. En otras palabras, considerado como un sistema abierto y en construcción, que la mayor parte de las veces involucran a grupos con necesidades y problemáticas similares con la finalidad de potenciar los recursos. Por su parte, Cobo y Pardo (2007) lo definen como todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social.

2.1.4.5 Blogs

Margaix (2007) muestra una definición de los blogs como un sinónimo de bitácoras o también llamados weblogs, que son páginas en Internet con mensajes o información acomodada de manera cronológica y escritos por uno o varios autores. Por lo general, en este tipo de blogs, se permite a los internautas leer el contenido, y si así lo desean, dejar comentarios. Por su parte, Walker (2003: 4) los define como “un sitio web frecuentemente actualizado que consiste en accesos fechados cronológicamente en orden inverso de tal forma que los mensajes más recientes aparecen primero. Generalmente los blogs son publicados por individuos y su estilo es personal e informal.”



2.1.4.6 Comunidades virtuales

Las comunidades virtuales son un conjunto de relaciones entrelazadas que se construye a raíz de los intereses compartidos, y que de cierta manera satisface las necesidades de los miembros que de alguna forma permanecían sin cumplirse si se abordaran de manera individual. Los clientes son los miembros de dicha comunidad que interactúan entre sí para el intercambio de información sobre los productos o la prestación de apoyo a algunas preguntas frecuentes muy simples (McIntyre, 2002).

Por su parte, Rheingold (1993), señala que las comunidades virtuales son grupos formados en Internet por personas con intereses similares, con la finalidad de discutir de manera pública un tema en particular por mucho tiempo, así como la conformación de redes de relaciones personales de manera digital o en la web. Asimismo, Siegel (2000) refiere que la creación de una comunidad virtual es una excelente manera de atraer a los visitantes al sitio web, muchos de ellos pueden mostrar distintas motivaciones, como por ejemplo son solo navegadores, curiosos o simplemente buscan información en específico (ofertas, experiencias), así como los que usan la comunidad para participar ampliamente o resolver algún problema con ayuda de las personas que han pasado por lo mismo.

Algunas organizaciones utilizan las comunidades virtuales para involucrarse en actividades o productos orientados a un interés periodístico. Es decir, tales organizaciones regularmente patrocinan grupos de noticias en Internet, y en donde los visitantes pueden publicar mensajes sobre temas relacionados, teniendo así la posibilidad de que otros visitantes puedan leer y responder dichos comentarios (Strauss *et al.*, 1999).

Esas comunidades virtuales de grupo de noticias, se centra en desarrollar un tema o asunto en específico, dándole a las empresas la oportunidad de desplegar comunicados de prensa en línea dirigidos a cualquier grupo de noticias que puedan tener interés en el producto o servicio que están promoviendo (Sargeant *et al.*, 2001). Una de las ventajas de este tipo de comunidad, es que es posible para la compañía identificar lo que las personas están diciendo acerca de sus productos o servicios y resolver los problemas que puedan afectar la imagen de la empresa o el éxito de sus productos, así como tomar el control de la conversación y proporcionar algunas respuestas a las preguntas de los

visitantes, respondiendo sus inquietudes y brindando información que enriquecerá las experiencias de los visitantes de la comunidad con la empresa (Janal, 2000).

2.1.4.7 Motores de búsqueda

Janal (2000) argumenta que otra manera de hacer publicidad en línea es a través del registro del sitio web en los motores de búsqueda, con la finalidad de conseguir que la página de la empresa aparezca en sitios específicos de la búsqueda, con la ventaja además de obtener enlaces gratuitos hacia la web de la compañía. Por su parte, Sargeant *et al.* (2001) explican que la compañía puede comparar palabras clave en los motores de búsqueda para aumentar su exposición en la lista de resultados de dichas páginas, así como mostrar el nombre de la empresa a los usuarios que no tenían conocimiento de su existencia o a los usuarios que de otra manera no serían dirigidos al sitio web de la compañía.

2.1.4.8 Patrocinio

Strauss *et al.* (1999), dicen que el patrocinio se refiere a una estrategia que integra el contenido editorial y la publicidad en Internet, con la finalidad de construir alianzas sinérgicas para proporcionar un contenido útil al usuario. Dicha acción está particularmente bien adaptada a la Internet, ya que en muchos sentidos la parte comercial de la web es una serie de empresas con el objetivo público de objetivos similares.

En línea con lo anterior, Neuborne y Hof (1998) señalan que el patrocinio juega un papel importante en la construcción de la marca de un sitio web, ya que en lugar de crear sitios web independientes, las empresas presentan sus páginas a través de los proveedores con acceso a Internet, que son páginas relacionadas con grupos similares al de la compañía en un sitio web. Por lo que, el apadrinamiento es una manera efectiva de exponer las ofertas de una empresa en la web a las personas que estén interesadas en temas relacionados con el sitio en general.

2.1.4.9 Enlaces recíprocos



Sargeant *et al.* (2001), señalan que estos enlaces, más que una herramienta, son otra estrategia del marketing en Internet, en la cual la empresa puede dirigir el tráfico a su sitio web mediante la creación de alianzas con otras organizaciones específicas que ofrecen productos o servicios complementarios, obviamente todo a través de enlaces en las páginas de dichas compañías.

2.1.5 Formas de medición

Como se ha estado comentando, el marketing digital trata de poner en práctica las actividades de mercadotecnia, solo que en este caso, haciendo uso de las herramientas digitales como la web (páginas empresariales), blogs, redes sociales, telefonía móvil (mensajes de texto, mensajes bluetooth, acceso a la red, etc.), entre otros.

Enfocándonos en la herramienta que se pretende analizar para esta investigación, el marketing en Internet, y tomando en cuenta la literatura revisada, se puede decir que existen diversas formas de llevar a cabo una métrica de la estrategia de marketing implementada. Silber (2001) argumenta que la medición del marketing en Internet se tiene que hacer a través de diversas mediciones, como el número de visitantes únicos, páginas vistas, número de visitas y las tasas de clics, con la finalidad de generar tráfico al sitio web, y al mismo tiempo, construir conciencia e imagen de la marca.

Asimismo, Stein (2001) indica que el propósito de la medición web efectivo es entregar la información correcta a la persona adecuada en el momento adecuado, en detalle y agregación. Por lo que Turban, Lee, King y Chung (2000) consideran que algunas de estas medidas es posible aplicarlas a la promoción tradicional con el marketing en Internet, como los porcentajes de clics, páginas visitadas y visitantes únicos. En el caso de Domínguez y Muñoz (2011), toman en cuenta trece, que son la base de la realización de cálculos para evaluar el funcionamiento de la estrategia de mercadotecnia digital en Internet, los cuales se presentan de manera general a continuación.

- **Tasa de clics:** se trata sobre el resultado de dividir el número de usuarios que dieron clic al anuncio o resultado entre el total de veces que se ha visto la página web, el producto se expresará en términos porcentuales. Por lo que tener un índice de respuesta o clics alto señalará la eficacia o creatividad de la campaña en términos de generación de respuesta.

- **Tasa de rebote:** permite identificar el porcentaje de visitas a la página que no generaron ningún beneficio, es decir, que no se permitieron visitar más de la primera página. Se calcula al dividir el número de visitas que no pasaron de la primera página, entre el número total de visitas al sitio, y el resultado indica el porcentaje de visitas que han pasado la primera página de la página web.
- **Tasa de conversión:** esta medición está enfocada en señalar el porcentaje de usuarios que realizaron una compra o la acción planeada como objetivo de visita a la página web. Se puede obtener al dividir el número de visitas que llegan al objetivo entre el número de visitas implicadas.
- **Ratio de usuarios nuevos/recurrentes:** el resultado de dicha medición depende en gran medida del enfoque de la estrategia de marketing, es decir, si se pretende adquirir nuevos visitantes o que los actuales entren más veces al sitio. Se comenta además que el cálculo puede ser aplicado específicamente a los visitantes que han ya han realizado alguna compra. El cálculo se hace dividiendo nuevos visitantes/recurrentes entre el total de visitantes. En el caso del porcentaje de compras en el sitio es: nuevos clientes/recurrentes entre el total de clientes.
- **Porcentajes de interés:** proporciona el porcentaje de interés, frecuencia y fidelización de los visitantes tomando en cuenta la cantidad de páginas a las que accede. El visitante mostraría bajo interés, frecuencia o fidelización, si dio menos de 3 clics entre el total de visitas; medio interés, frecuencia o fidelización, cuando generó de 3 a 5 clics entre el total de visitas, y un alto interés, frecuencia o fidelización, cuando hizo visitas de más de 5 clics entre el total de visitas.
- **Volumen de visitantes comprometidos:** porcentaje total de páginas vistas con una permanencia alta, así como indica la calidad de la audiencia que se está atrayendo, determina la adecuación de las campañas utilizadas, en cuanto a ubicación, creatividad y definición de mercado. su fórmula es considerando el número de páginas vistas por visita mayor al tiempo mínimo establecido por la empresa entre el número de páginas vistas.
- **Coste por visita:** esta medición le permite determinar a la empresa cuánto está invirtiendo en generar tráfico a su sitio web. El objetivo principal de esta medición es identificar el costo por visita y tratar de minimizarlo, y al mismo tiempo, aumentar los ingresos por ventas. Se calcula dividiendo los costos de mercadotecnia entre el número de visitas



- **Ingresos por visita:** nos permite identificar si la estrategia de mercadotecnia empleada en los medios digitales, en este caso el Internet, está siendo aplicada de manera correcta. Se obtiene dividiendo la suma de ingresos generados entre el número de visitas.
- **Ratio de pedidos por visita:** se analiza la relación entre las visitas que recibe el sitio web y los objetivos que necesita cubrir la empresa. Su fórmula son transacciones o pedidos realizados entre el total de visitas.
- **Valor medio de la venta:** esta métrica también nos indica cómo está funcionando el sitio web, se obtiene al dividir los ingresos generados entre el número de pedidos.
- **Coste por pedido:** señala el costo generado por cada pedido, es decir, es inversamente proporcional a la conversión. Se calcula dividiendo el coste entre el pedido.
- **Contribución por orden:** es la contribución a los costes fijos, es decir, el beneficio neto adicional por el promedio de pedido, que se ha generado para cubrir los costos fijos. Su formulación es: (valor medio de la venta por el promedio del margen bruto) menos el coste por pedido.
- **Retorno de inversión en marketing digital:** se encarga de medir cómo está siendo empleado el dinero invertido en una campaña, es decir, mide lo que se obtiene por cada peso invertido. Se puede obtener dividiendo la contribución por pedido entre el coste por pedido.

De manera más empírica, algunos investigadores han empleado ciertas técnicas muy conocidas con la finalidad de interpretar los resultados que la estrategia de marketing digital ha representado para los negocios, dentro de las más empleadas se pueden considerar a las entrevista a profundidad, encuesta, sesiones de grupo, método Delphi, entre otros. A continuación se hace una recopilación de los estudios analizados y los métodos empleados para su medición. Un estudio realizado por Adam (2002), hace referencia en que basó sus hallazgos en los resultados obtenidos mediante una **encuesta a empresas**, pero no da especificaciones sobre las características de las empresas entrevistadas, ni del número de muestra. Dentro de los temas abordados en el cuestionario que aplicó, hace énfasis en las siguientes ítems:

Tabla 2.2 Ítems de marketing digital utilizados por Adam (2002)

Dimensiones
Contar las iniciativas de la competencia (estrategia)
Comunicar información sobre el producto y los servicios
Dar a conocer el nombre de la organización y sus objetivos
Generar transacciones en línea (órdenes)
Reducir los costos (de publicidad o de marketing directo)
Facilitar el desarrollo y mantenimiento de las relaciones con los clientes
Proporcionar información a los clientes
Permitir la interacción con clientes específicos
Proporcionar el servicio al cliente (manejo de quejas)
Aprender sobre los requerimientos de los clientes
Consultas de apoyo en ventas no hechas en línea

Fuente: Elaboración propia en base a Adam (2002)

Por otra parte, Zhou y Feng (2012), en su trabajo de investigación, establecieron que la forma en que midieron sus resultados fue mediante **pruebas de usabilidad**, ya que ellos generaron un sistema en el cual se aprende de situaciones y teoría cómo abordar el marketing digital, por lo que su sistema de evaluación fueron las fases que integran su modelo teórico: 1) prueba de autoevaluación, 2) módulo de aprendizaje, 3) sistema de recuperación de casos y 4) módulo de retroalimentación.

En otra dirección, Behboudi, Hanzaae, Koshksaray, Tabar y Taheri (2012), señalan en su investigación la aplicación de un **cuestionario autoadministrado**, en un formato de escala de Likert de 5 puntos, 5= muy de acuerdo a 1= muy en desacuerdo como límites. Cada uno de los indicadores (creatividad, administración de las relaciones, anuncios patrocinados, correo directo, página *uncluttered*, nuevos roles directivos en la firma y generación de prospectos) se utilizó como pregunta del cuestionario, aplicándose a expertos universitarios y propietarios de *e-business* en el área empresarial.

Otro estudio realizado por Svendsen (2013), se centró en el estudio de la misión, visión y valores existentes en la campaña de marketing digital “Destapa la Felicidad” de Coca Cola, por lo que se dedicó al **análisis del contenido** en Internet de dicha campaña, comenzando por la observación del canal de la compañía en *YouTube*, específicamente para revisar los videos relacionados con la campaña “destapa la felicidad”. Asimismo, el autor señala que analizó la cuenta de Twitter e Instagram: “El camión de la felicidad”. Cabe señalar que sus hallazgos se enfocaron en las observaciones realizadas a dichas páginas en Internet.



En la misma línea, Pritchard (2000) señala que en su investigación aplicó una mezcla de métodos cuantitativo y cualitativo, además de un **análisis de contenido semiótico** (que se refiere al análisis de los signos o señales en los mensajes, pero analizados de manera individual) utilizado previamente por Leiss, Klein, y Jhally (1990), Chung, (1990) y Viser (1995), además de la interpretación semiótica separada relacionada con los textos publicitarios. Asimismo, se utilizó la técnica de análisis de contenido (técnica de investigación sistemática y de descripción cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación).

Para el caso del estudio realizado por Wu y Hsieh (2008), el método utilizado para llevar a cabo su investigación fue el **método Delphi** (recoge opiniones de expertos) y el **Proceso de Jerarquía Analítica** (AHP, por sus siglas en inglés; este método se refiere a la creación de una matriz de comparación, sistematizando así los problemas complejos detectados). La herramienta utilizada fue un **cuestionario sobre los pesos entre los índices** (resultados de los comentarios de los expertos y de la matriz AHP) que abarcó 3 principales dimensiones: las 4P's de marketing, las 3P's de la industria de servicios, y las 4C's del marketing en Internet.

Joshi (2013) realizó un estudio enfocado a las preferencias de la “Generación Y” respecto al marketing digital. La recolección de la información se llevó a cabo mediante una **encuesta de tipo cualitativo**, y se aplicaron a 366 personas entre los 18 y 35 años con la finalidad de encontrar distintos tipos de canales de marketing digital y marketing moderno que tengan cierta influencia en la muestra seleccionada. Dentro de los ítems que consideró para su análisis del marketing digital destacan el email marketing, la presencia online (sitio web, microsite, artículo, blog y marketing en buscadores), anuncios en banner/pago por clic, marketing en redes sociales y marketing móvil vía códigos QR.

Por otro lado, al analizar la investigación realizada por Dlodlo y Dhurup (2013) en donde se enfocaron en estudiar los factores que se presentaban en el proceso de la adopción del marketing digital en las empresas, en donde contemplaron cinco dimensiones principales: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, medidos en una escala de tipo Likert de 5

puntos, en donde 1: totalmente en desacuerdo a 5: totalmente de acuerdo. Cabe señalar que dicha escala muestra buenos valores en la validez y fiabilidad de la misma.

En la investigación desarrollada por Hsu, Murphy y Purchase (2001), como primer punto clasificaron su estudio en cuatro tipos de anunciantes: los mañana optimistas, adoptantes cautelosos, rezagados que dudan y realistas en tecnología. Se infiere que la herramienta utilizada para la recolección de información fue a través de cuestionarios, pues los investigadores no especifican la herramienta, además de que hacen referencia a las variables utilizadas y las preguntas que emplearon para dar respuestas a éstas.

Se explica además que parte de su modelo incluye las variables de beneficios y problemas del marketing en Internet, considerando para el factor problemas, preguntas relacionadas a la seguridad y privacidad, tecnología (mantenimiento del sitio web, capacidades de las computadoras, experiencia tecnológica) y la no tecnología (factores de consumo, dificultad de alcanzar los objetivos de mercado, costo de la instalación de Internet, entre otros).

El estudio de Omar, Ramayah, Bee Lin, Mohamad y Marimuthu (2011), se basaron en investigar los factores determinantes para el marketing apoyado en la web para las pequeñas y medianas empresas. Los investigadores utilizaron teorías del Modelo de Aceptación de Tecnología (TAM, por sus siglas en inglés), Teoría de la Acción Razonada (TRA) e información sobre el e-commerce. Cabe resaltar que no se describe en el documento el tipo de método o herramienta empleados para la recolección de la información, pero Omar *et al.* (2011) subrayan que para identificar los factores de la web que intervienen en el marketing es necesario tomar en cuenta tres dimensiones: características tecnológicas (seguridad y privacidad y facilidad de uso), características organizacionales (actitud y conocimiento de los empresarios, ajuste del producto y habilidad de la empresa para el conocimiento técnico) y las características del entorno (presión del cliente, presión de los competidores y apoyo del gobierno).

Wang y Tzung-I (2003) estudiaron la calidad en el servicio de un sitio web en ambiente de marketing digital, utilizando para la recolección de información un **cuestionario**, en donde aplicaron las escalas de SERVQUAL e IS-SERVQUAL, que les sirvo de apoyo para la



generación de una escala a la que denominaron **EC-SERVQUAL**, ya que fue desarrollada con la finalidad de utilizarla en contextos de e-commerce para el marketing digital de productos. Es de importancia señalar, que para la validación de su escala, los investigadores realizaron pruebas piloto con profesionales del e-business y estudiantes graduados, realizando modificaciones necesarias, la escala quedó validada. EC-SERVQUAL se midió en una escala de tipo Likert de 7 puntos, en donde 1= totalmente en desacuerdo a 7= totalmente de acuerdo como límites. Asimismo, esta escala consta de cuatro dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Por otra parte, Dinner, Van Heerde y Neslin, (2014) enfocaron sus esfuerzos en analizar los efectos del cruce de canal en línea y fuera de línea en la publicidad tradicional y en las ventas, principalmente la presencia, magnitud y arrastre de los efectos de varios canales de publicidad en línea (visualización y búsqueda) en comparación con los medios tradicionales. En cuanto a la forma en que fueron recolectados los datos, los investigadores no especifican la herramienta, sin embargo, si tomaron en cuenta algunas variables, como: tres distintas formas de publicidad (tradicional, gráfica en línea y búsqueda de publicidad pagada), ventas fuera de línea y en línea, así como los gastos de búsqueda en ventas.

En el estudio realizado por Ya-Ping (2012), se analizó la relación entre el marketing electrónico (e-marketing) y el mercado virtual, utilizando la clasificación del e-marketing la propuesta por Kalyanam y McIntyre (2002) que consistía en tomar en cuenta la construcción del pedido, distribución del pedido, facturación y nueva expansión del producto, mientras que para el caso de la variable de mercados virtuales, consideró el espacio virtual de información, espacio de comunicación virtual, espacio de distribución virtual y el espacio de transacción virtual de Anehgrn (1997). Cabe señalar que el investigador no puntualizó la herramienta empleada para la recolección de la información.

En el caso del estudio desarrollado por Geuens, Vantomme, Weijters y Goessaert (2003) el cual trataba de medir los efectos de las direcciones electrónicas en la publicidad offline, aplicaron **entrevistas en línea y telefónicas**, en donde consideraron un total de 8,798 participantes para el caso de los cuestionarios en línea, mientras que vía telefónica se preguntó a 407 consumidores. Geuens *et al.* (2003) refieren que para su estudio utilizaron

cinco variables: *conciencia del sitio sin ayuda*, *recordar publicidad sin ayuda*, *recordación asistida publicitaria*, *conciencia asistida del sitio* y *categoría de conocimiento*. Para el caso de la variable “conciencia del sitio sin ayuda” se midió preguntando a los entrevistados los sitios web que conocen de una lista, para la variable “recordar publicidad sin ayuda” se enfocaron en hacer preguntas referentes a si los encuestados recuerdan cualquier publicidad fuera de línea (prensa, televisión, revistas y/o radio) en donde hubiese alguna dirección URL.

Asimismo, “la recordación asistida publicitaria” se abordó lo referente a si los entrevistados recuerdan algún anuncio en línea para el sitio evaluado, por otra parte, “conciencia asistida del sitio” se determinó realizando preguntas sobre si los cuestionados alguna vez han oído hablar da cada uno de los sitios web que figuran en la encuesta, mientras que para la variable de “categoría del conocimiento” es la categorización de las respuestas del entrevistado sobre los sitios web basándose en una lista proporcionado por los investigadores, la cual incluía aspectos como: portal del sitio, tienda en Internet, sitio de reclutamiento, sitio de subastas, entre otros más. Es importante señalar, que la medición del nivel afectivo se evaluó mediante la **actitud hacia el anuncio** (Aad) considerando una escala de 5 puntos de tipo Likert, en donde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo como límites. Por otra parte, la **actitud hacia el sitio** (Ast) se midió a través de una escala de 5 ítems, cabe señalar que cada ítem se midió en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo como límites.

Finalmente, para la medición de la variable **intención de (re)visitar el sitio** se evaluó mediante preguntas de visita o volver a visitar los sitios analizados en un futuro cercano, empleando una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= ciertamente no a 5= totalmente como límites. En el caso de los entrevistados que no hacen uso de Internet, el cuestionario empleado se limitó al conocimiento espontáneo de los sitios, recordación publicitaria sin ayuda, conciencia asistida del sitio, recordación asistida del sitio, conocimiento del sitio e intención de visitar el sitio en línea.

Otro estudio desarrollado por Hanafizadeh, Behboudi, Ahadi y Ghaderi (2012), establece la medición de la adopción de la publicidad en Internet por las Pymes, realizó la aplicación



de una **encuesta** conformada por siete bloques (agencias de publicidad, editores de Internet, pequeñas y medianas empresas, tipo de producto/servicio anunciado, papel del gobierno, desarrollo de comercio electrónico y tipos de usuarios) medidos en una escala de tipo Likert de cinco puntos y dirigida a expertos en empresas iraníes.

Un estudio desarrollado por Saavedra, Rialp y Llonch (2013) en donde analizaron la intensidad de uso de las redes sociales digitales (RSD) como herramienta del marketing en el desempeño de las empresas, proporciona información referente a cómo se llevó a cabo la medición de la variable “intensidad de uso de las RSD”, por lo que las preguntas empleadas en dicho bloque constó de las siguientes:

- Cuáles RSD eran usadas normalmente dentro de su estrategia de marketing
- Número de fans en Facebook
- Número de seguidores en Twitter
- Número de videos publicados en su canal de YouTube
- Frecuencia de las acciones de marketing en RSD
- Se cuenta con un *Community Manager*³ dentro de la empresa
- Tamaño del equipo de gestión de las RSD
- La empresa cuenta con una agencia especializada en marketing digital
- Porcentaje dedicado al presupuesto de marketing a actividades de marketing digital
- Porcentaje del presupuesto de marketing dedicado a actividades de RSD

Las respuestas obtenidas en dichos ítems se recodificaron a manera de cuartiles, generando en total 5: nulo, bajo, medio, alto y muy alto, empleados a su vez en un Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM), en donde únicamente se consideraron las puntuaciones que más discriminaron para la determinación de la variable intensidad.

De manera general, podemos decir que entre las técnicas más utilizadas en las investigaciones sobre el marketing digital se encuentran los cuestionarios, entrevista a profundidad, el método Delphi, pruebas de usabilidad, análisis de contenido, proceso de

³ Community Manager: “es una persona que se encarga de gestionar los recursos que ofrecen las plataformas de redes sociales para captar las necesidades del mercado, así como transmitir de manera adecuada, creativa e inteligente los mensajes que la empresa quiere enviar” (Prisma Internet Mkt, 2013).



jerarquía analítica, pesos entre índices, cuestionario en línea y las entrevistas telefónicas (ver tabla 2.3).

Tabla 2.3 Herramientas de investigación utilizadas en Marketing Digital

	Cuestionario	Entrevista a profundidad	Método Delphi	Pruebas de usabilidad	Análisis de contenido	Proceso de Jerarquía Analítica	Pesos entre índices	Cuestionario en línea	Entrevistas telefónicas
Adam (2002)	X								
Zhou y Feng (2012)				X					
Behboudi <i>et al.</i> (2012)	X								
Svendsen (2013)					X				
Pritchard (2000)					X				
Wu y Hsieh (2008)			X			X	X		
Joshi (2013)		X							
Dlodlo y Dhurup (2013)	X								
Hsu <i>et al.</i> (2001)	X								
Omar <i>et al.</i> (2011)	X								
Wang y Tzung-I (2003)	X								
Dinner <i>et al.</i> (2014)*	X								
Ya-Ping (2012)*	X								
Geuens <i>et al.</i> (2003)								X	X
Hanafizadeh <i>et al.</i> (2012)	X								



Saavedra <i>et al.</i> (2013)*	X								
Total	10	1	1	1	2	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia

* Se infiere que hicieron uso de dicha herramienta por la descripción en el artículo

En relación a los tópicos que incluyeron los investigadores en relación al marketing digital, se puede mencionar que en su mayoría se centraron en abordar cuestiones sobre la importancia de dar a conocer/comunicar información sobre la empresa y los productos/servicios, beneficios y problemas del marketing en Internet, *e-commerce* (compras, ventas, facturación, etc.), publicidad digital (pagada, no pagada, en buscadores, etc.), relaciones con los clientes (desarrollo, mantenimiento/seguimiento), redes sociales (las más utilizadas, número de fans, número de seguidores, frecuencia de acciones en RSD, entre otros), así como otras cuestiones que tienen que ver con el marketing digital y que se pueden observar en la tabla 2.4.

Tabla 2.4 Temas de investigación en Marketing Digital

	Adam (2002)	Zhou y Feng (2012)	Behboudi et al. (2012)	Wu y Hsieh (2008)	Joshi (2013)	Hsu et al. (2001)	Omar et al. (2011)	Wang y Tzung-I (2003)	Dinner et al. (2014)	Ya-Ping (2012)	Geuens et al. (2003)	Hanafizadeh et al. (2012)	Dlodlo y Dhurup (2013)	Saavedra et al. (2013)	Total
Dar a conocer/comunicar información sobre la empresa y los productos/servicios	X									X	X	X			4
Beneficios y problemas del marketing en Internet	X					X		X		X					4
E-commerce							X		X	X		X			4
Publicidad digital	X		X						X		X	X			5
Relaciones con los clientes	X		X												2
Redes sociales														X	1
Prueba de autoevaluación		X													1
Módulo de aprendizaje		X													1
Sistema de recuperación de casos		X													1
Módulo de retroalimentación		X													1
Creatividad			X												1
Correo directo			X												1
Página <i>uncluttered</i>			X												1
Nuevos roles directivos en la firma			X												1
4C's del marketing en Internet				X											1
Canales de marketing digital					X										1
Modelo de Aceptación de Tecnología							X								1
Teoría de la Acción Razonada							X								1
Características tecnológicas							X								1

Continúa la tabla en la siguiente página

Continuación de la tabla 2.4

	Adam (2002)	Zhou y Feng (2012)	Behboudi et al. (2012)	Wu y Hsieh (2008)	Joshi (2013)	Hsu et al. (2001)	Omar et al. (2011)	Wang y Tzung-I (2003)	Dinner et al. (2014)	Ya-Ping (2012)	Geuens et al. (2003)	Hanafizadeh et al. (2012)	Dlodlo y Dhurup (2013)	Saavedra et al. (2013)	Total
Características organizacionales							X								1
Características del entorno							X								1
Espacio de comunicación virtual										X					1
Espacio de distribución virtual										X					1
Editores de Internet												X			1
Tipos de usuarios												X			1
Facilidad de uso percibido													X		1
Presión externa y misión													X		1
Desempeño laboral													X		1
Disponibilidad de recursos													X		1
Compatibilidad													X		1
La empresa cuenta con una agencia especializada de marketing digital														X	1
Porcentaje dedicado al presupuesto de marketing a actividades de marketing digital														X	1
Porcentaje de presupuesto de marketing dedicado a actividades de redes sociales digitales														X	1

Fuente: Elaboración propia



2.1.6 Modelos de marketing digital utilizados y su relación con otras variables

Gracias a la lectura de temas enfocados a la investigación del marketing digital, se ha podido observar cómo otros científicos han enfocado sus estudios con respecto al marketing digital. En el presente apartado, se describirá de manera breve algunos de los modelos identificados hasta el momento sobre los diversos enfoques de dicho marketing.

Modelo de marketing online y directo: desde mercadotecnia de comunicación al cumplimiento de procesos y gestión de las relaciones con el cliente.

Este modelo se planteó con la finalidad de responder a la diversos cuestionamientos como el de si las organizaciones de mercadotecnia se mueven en la línea novedosa de usar la comunicación de marketing en la web pasando por las transiciones online con los clientes, y después mantener la relación con los clientes que han desarrollado una relación uno a uno básica.

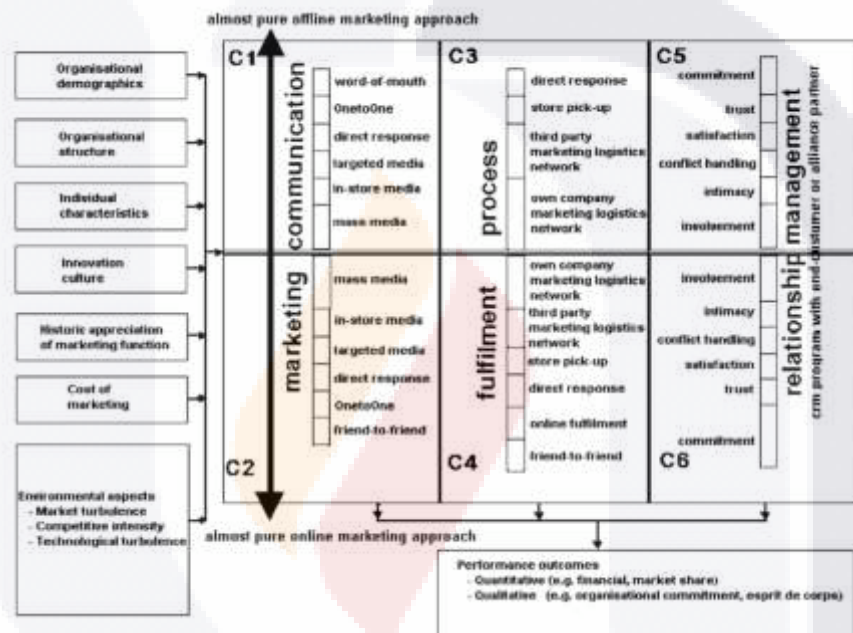
Es importante señalar que Adam (2002) hace referencia de la poca información que se tiene sobre las características de las empresas que no sólo han incorporado la comercialización en línea, sino que también lo hayan aplicado en su estrategia de marketing, además de lo mínimo que se conoce sobre el rendimiento cuantitativo y cualitativo del tema estudiado. El modelo que presenta Adam (2002) está conformado de varias partes desarrolladas por una serie de autores como Andreasen (1983); Deshpandé (1982); Hart y Diamantopoulos (1992); Jaworski y Kohli (1993); Menon y Varadarajan (1992); Menon y Wilcox (1994) y Rogers (1995), con la finalidad de determinar las relaciones entre las variables organizacionales, el uso de la investigación de mercados y el desempeño organizacional. El modelo busca ilustrar la integración conceptual entre el marketing directo y marketing online a través de los medios interactivos tradicionales como el teléfono y los métodos en línea como el correo electrónico y los sitios web, y distingue a éstos del paradigma de la comercialización total (figura 2.1).

Adam (2002) dentro de su estudio sugiere que el hacer uso del marketing online genera una herramienta igual de potente que el marketing de boca en boca, para estimular la demanda de los productos o servicios. Por tal motivo, habla de los sitios web o páginas empresarias, en donde considera que si incluso una organización utiliza las



características de un buen diseño web, tiene como principal tarea la de alcanzar el objetivo de generar tráfico a la página, además de generar algo que haga que el consumidor vuelva a visitar su sitio, por lo que Hoffman y Novak (1996) indican que es necesario integrar interactividad y viveza a las páginas.

Figura 2.1 Modelo de marketing online y directo: desde mercadotecnia de comunicación al cumplimiento de procesos y gestión de las relaciones con el cliente



Fuente: Adam (2002)

Dentro de los principales resultados encontrados en su investigación, Adam (2002) indica que existen ventajas de la aplicación de la mercadotecnia directa y en línea, la primera es que como son herramientas uno a uno, es posible enviar ofertas por correo tradicional y correo electrónico, por lo que genera una entrada y salida cuantificables, además de que son medibles en términos de comercialización y finanzas. En segundo lugar, recalca el hecho de realizar un seguimiento habilitado en las bases de datos del marketing directo y del marketing online en lo que el cumplimiento de la legislación y las directrices de privacidad continúan siendo un desafío en la actualidad. Asimismo, menciona que los medios de comunicación web y herramientas electrónicas son excelentes herramientas para el marketing directo y online, ya que apelan a un mercado de consumo masivo.

Finalmente, Adam (2002) concluye con su punto de vista general de investigación, en donde sugiere que el modelo empleado pone de relieve la necesidad de considerar los efectos de interacción y otras cuestiones importantes cuando se realizan estudios que tratan de relacionar la estrategia de mercadotecnia directa y en línea, para la comercialización y el desempeño financiero.

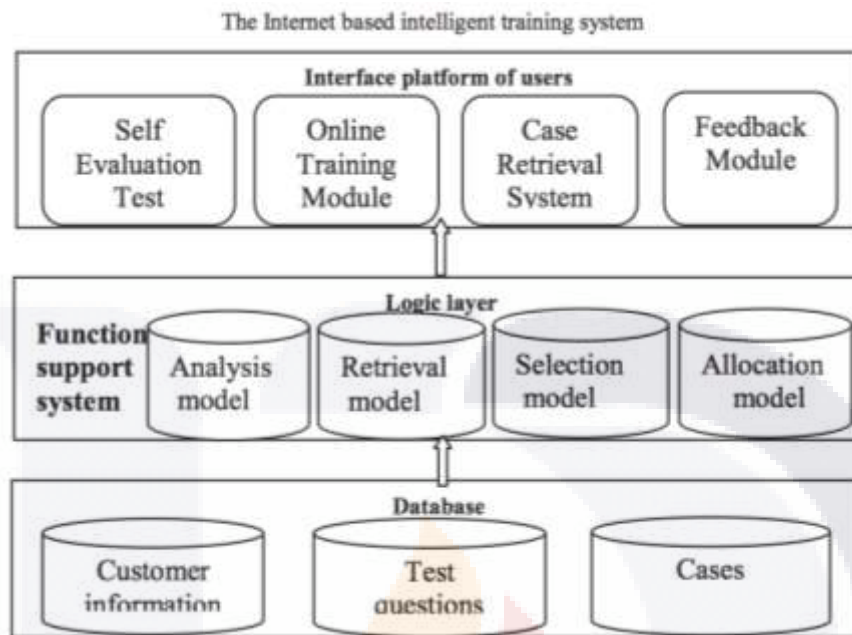
Modelo del diseño del modelo de la arquitectura del sistema

Este modelo (figura 2.2) fue desarrollado por Zhou y Feng (2012), con el propósito de ayudar a las Pyme a dominar el conocimiento y las habilidades para la toma de decisiones haciendo uso del marketing en Internet. Su modelo contiene cuatro principales módulos: 1) prueba de autoevaluación, 2) módulo de aprendizaje, 3) sistema de recuperación de casos y 4) módulo de retroalimentación. Asimismo, Zhou *et al.* (2012) consideraron que el uso y aplicación del Internet provee a las Pyme con nuevas oportunidades de expandir su negocio y abarcar más mercado. Aunque el marketing en Internet se ha disparado en los últimos años, la mayoría de las empresas lo han utilizado principalmente para hacer publicidad o promoción de la imagen corporativa.

Asimismo, en su investigación señalan que las personas encargadas de las tomas de decisiones en las Pyme, por lo regular se enfrentan a muchas dificultades en relación al marketing en Internet, ya que consideran que este tipo de mercadotecnia es sólo la construcción de una página web, es decir, se centran en la tecnología informática en lugar de las estrategias y objetivos del marketing, algunos más tendieron a separar el marketing en Internet del marketing tradicional adoptando algunas formas inapropiadas de hacer promoción en la página web. Todas estas dificultades son resultado de que los gerentes de las Pymes carecen de los conocimientos y habilidades necesarios para llevar a cabo la estrategia de marketing en Internet en una empresa.



Figura 2.2 Modelo del diseño del modelo de la arquitectura del sistema



Fuente: Zhou y Feng (2012)

Como conclusión, los autores indicaron que el presente trabajo se encargó de analizar el conocimiento y las necesidades de apoyo en la toma de decisiones de las pyme en cuanto al marketing en Internet. Ellos propusieron un sistema de formación inteligente de Internet a través de un test en línea, que proporciona una herramienta de autoevaluación que permite que el sistema pueda dirigir a los usuarios a experimentar una formación adecuada en la siguiente etapa. El sistema proporciona dos niveles de formación: método de formación teórica, y casos de estudio, además de los materiales de formación que están estrechamente relacionados con la introducción y realización de actividades de marketing en Internet.

La función principal del sistema es proporcionar un modelo de formación basado en estudios de casos para mejorar los efectos del entrenamiento. Mediante la capacitación en el sistema inteligente, las pyme pueden aprovechar las soluciones para los problemas potenciales en el uso y aplicación del marketing en Internet, pero no necesariamente podrá experimentar algunos casos de fracaso. Asimismo, dicho programa se podrá actualizar con nuevos contenidos de acuerdo con las necesidades de las pymes, con la finalidad de proporcionar un mejor servicio de formación.

Modelo conceptual de opinión sobre las actividades de agencias de publicidad en la web

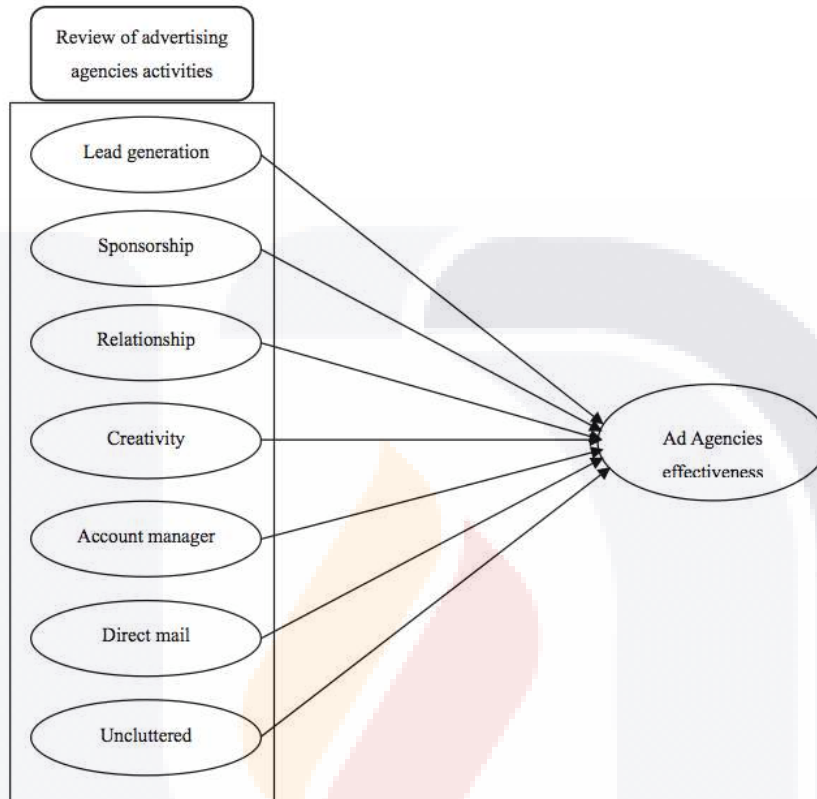
El presente modelo se desarrolló bajo el marco de la investigación denominada “Una revisión de las actividades de las agencias de publicidad en el mundo en línea” a cargo de los investigadores Behboudi, Hanzae, Koshksaray, Tabar y Taheri (2012), el cual trata de ahondar e identificar los factores que afectan las actividades de las agencias de publicidad en relación a la aparición del mundo online. Dentro de su estudio, éstos investigadores recalcan el hecho de que la aparición de Internet como canal de imperativo de comercialización (Shen, 2002) es el mayor desafío y, al mismo tiempo, la más grande oportunidad que ha existido (Schwartz, 1998). Tomando en cuenta los propósitos de venta directa de marca, Internet se ha convertido en un intermediario influyente para los anunciantes en un pequeño periodo de tiempo (Shen, 2002).

Por otra parte, en dicho estudio se encontró que se han realizado diversos estudios para identificar la efectividad de la publicidad online. Algunos estudiosos se han centrado en los medios de comunicación y su naturaleza, otros han tratado de reconocer las características clave para aumentar la efectividad de la publicidad online (Shamdasani, Stanaland y Tan, 2001). La principal pregunta de investigación que se realizaron para el desarrollo de dicho estudio fue si ¿funciona la publicidad en línea tanto como la publicidad tradicional? Además de saber si es necesario el contar con nuevas prácticas y soluciones en el ámbito de la mercadotecnia.

En cuanto al modelo teórico (figura 2.3), los autores con el fin de identificar los factores que afectan la adopción de publicidad en Internet, realizaron un análisis de contenido en un total de 22 estudios previos en los ámbitos de publicidad en Internet, e-commerce, marketing online, comercio electrónico y la adopción de nuevas tecnologías en las pyme. A través del análisis de contenido se identificaron y clasificaron 7 constructos: excelencia creativa, páginas uncluttered, gerencia de cuenta, generación de leads, correos electrónicos directos, gestión de las relaciones y anuncios patrocinados.



Figura 2.3 Modelo conceptual de opinión sobre las actividades de agencias de publicidad en la web



Fuente: Behboudi, Hanzaae, Koshksaray, Tabar y Taheri (2012)

Los autores concluyeron que la variable que más influye en las actividades de las agencias de publicidad es la de creatividad, además de que los hallazgos de este estudio pueden ser utilizados para desarrollar estrategias de mercadotecnia digital y mejorar la participación de las agencias de publicidad en Internet.

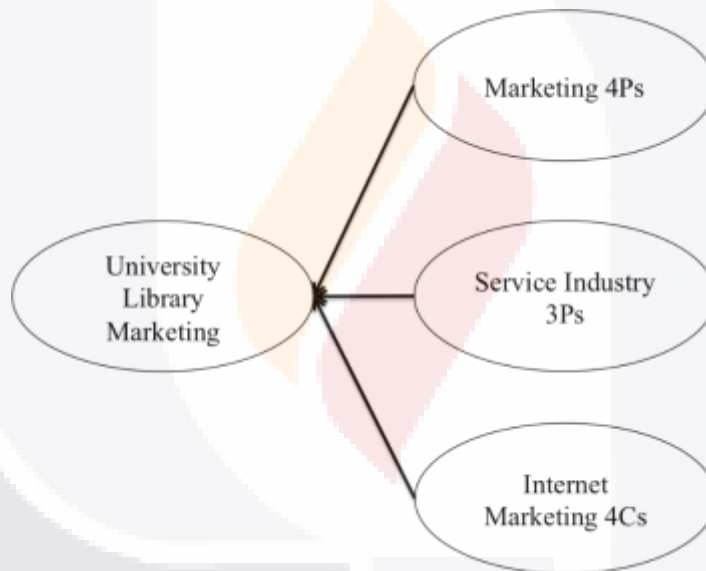
Modelo de Indicadores de Marketing en la Biblioteca Universitaria

El modelo desarrollado por Wu y Hsieh (2008), realizado con el objeto de mejorar en la prestación de servicios de una biblioteca, y al mismo tiempo, las necesidades de los lectores digitales actuales queden satisfechas. Para ello, los investigadores realizaron un modelo en el que incluyen las 4P (producto, precio, plaza y promoción), las 3P de la industria de servicios (personas, procedimiento e instalaciones físicas) y las 4C del

marketing de Internet (experiencia del cliente, relaciones con los clientes, comunicación y comunidad).

Asimismo, los principales fines del estudio fueron recolectar y editar literatura relacionada con indicadores de marketing en bibliotecas; combinar y editar literatura e indicadores de marketing en bibliotecas y áreas de gestión con el área de marketing digital (entrevistas a expertos); realizar, seleccionar y confirmar los indicadores de marketing en bibliotecas universitarias en el área de Taiwán; calcular las ponderaciones entre los indicadores de jerarquía utilizando AHP (proceso de jerarquía analítica) y después calcular la ponderación global de la jerarquía. Y por último, construir un modelo integral de indicadores de marketing digital para bibliotecas universitarias de Taiwán.

Figura 2.4 Modelo de Indicadores de Marketing en la Biblioteca Universitaria



Fuente: Elaboración propia en base a Wu y Hsieh (2008)

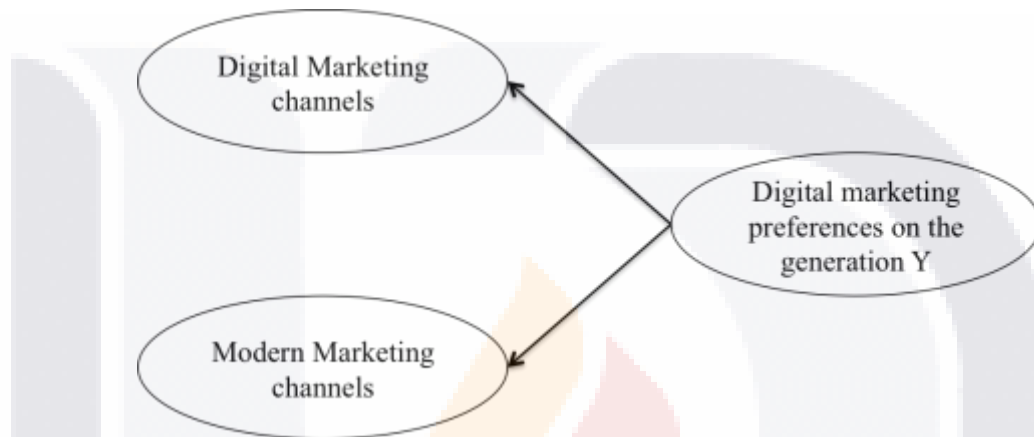
Modelo de canales de mercadotecnia

En el caso del modelo desarrollado por Joshi (2013), siendo el principal objetivo de estudio el identificar diferentes tipos de mercadotecnia digital y de canales de marketing moderno que tienen una influencia en la “Generación Y”, además de señalar los canales de mercadotecnia preferidos por ellos, en específico cuando se trata de la compra de laptops. El autor señala que una de las principales ventajas del marketing digital es que ayuda a las organizaciones en la promoción de sus productos y servicios de una manera



muy personalizada y rentable. El marketing digital se extiende más allá de la comercialización en Internet, e incluye otros canales tales como teléfonos móviles, sms y mms, pantallas y anuncios de banners, entre otros. El marketing digital también cubre áreas del marketing tradicional como el marketing directo, ofrece la misma comunicación solo que de manera digital.

Figura 2.5 Modelo de canales de mercadotecnia



Fuente: Elaboración propia en base a Joshi (2013)

Complementando lo anterior, Joshi (2013) cataloga los canales del marketing digital principales como: email marketing, presencia online (sitio web, microsite, artículo, blog y marketing en buscadores), anuncios en banner/pago por clic, marketing en redes sociales y marketing móvil vía códigos QR. Para el caso de los canales de marketing moderno, el autor identifica el marketing silencioso/marketing de encubierto/colocación de productos, marketing experiencial, promociones cruzadas, embajadores de marca y marketing de guerrilla (tabla 2.4).

Tabla 2.5 Canales de mercadotecnia

No.	Digital marketing channels	No.	Modern marketing channels
1	Email marketing	6	Stealth marketing/Undercover marketing/Product placement
2	Online presence (website, micro site, article, blog and search engine marketing)	7	Experiential marketing
3	Banner ad/Pay per click advertising	8	Cross promotion
4	Social media marketing	9	Brand ambassadors
5	Mobile marketing via QR codes	10	Guerrilla marketing

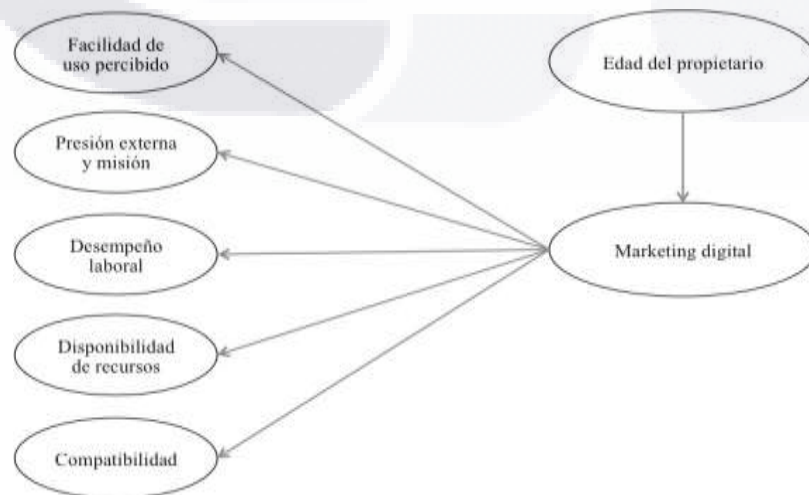
Fuente: Joshi, 2013.

Dentro de los principales resultados de su investigación cabe recalcar que tanto los canales de marketing digital y marketing moderno son preferidos por las compañías manufactureras de laptops, y su éxito en ambos canales es alto. Asimismo, dentro de los canales de marketing digital, la presencia en línea (sitio web, *microsite*, artículo, blog y marketing en buscadores) es el canal más preferido por la generación Y. Para el caso de los canales de marketing moderno el preferido es el de promociones cruzadas.

Modelo de conductores de adopción del marketing digital entre las pymes y sus variaciones con la edad de los propietarios del negocio

Este modelo se conceptualizó en base a los diversos estudios sobre el área desarrollado por Dlodlo y Dhurup (2013), enfocando en complementar la literatura sobre los factores que intervienen en la adopción del marketing digital dentro de las empresas, principalmente las pequeñas y medianas empresas. Los datos los recogieron mediante un cuestionario estructurado y autoadministrado, conformado por tres secciones principales: la primera se aborda la información demográfica de los entrevistados, la segunda sección se requería información de los atributos específicos del perfil de las empresa que respondieron el cuestionario, mientras que la última sección abordaba las causas de la adopción de marketing digital. Cabe señalar que recabaron la información de 123 pymes.

Figura 2.6 Modelo de conductores de adopción del marketing digital entre las pymes y sus variaciones con la edad de los propietarios del negocio





Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo y Dhurup (2013)

Por otro lado, la escala que utilizaron Dlodlo y Dhurup (2013) para llevar a cabo la medición en lo referente al marketing digital se conformó de cinco dimensiones principales: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1: totalmente en desacuerdo a 5: totalmente de acuerdo. Cabe señalar que dicha escala muestra buenos valores en la validez y fiabilidad de la misma.

Dentro de los principales resultados obtenidos, señalan que la medida del coeficiente de alfa de la escala es de 0.789, lo que les refleja un grado aceptable de afinidad entre los elementos de la escala, además de que es un indicador del grado de consistencia interna entre los factores e ítems considerados en la misma escala. Por otro lado, se indica que los valores de fiabilidad por dimensión oscilaban entre 0.694 a 0.850, considerándolas suficientes para concluir su fiabilidad y su inclusión en su estudio. En el caso de la validez de contenido de la escala, los investigadores la perfeccionaron mediante la etapa piloto del estudio, en donde cinco académicos evaluaron la encuesta e hicieron sugerencias, las cuales únicamente se aplicaron las pertinentes, asimismo, se aplicó la encuesta piloto en 20 pymes para asegurarse de la comprensión de la misma. En relación a la validez discriminante de la escala, se realizó mediante la técnica del análisis factorial confirmatorio, en donde se eliminaron los ítems que cargaban en dos o más factores, es decir, que mostraban relaciones cruzadas, mejorando con esto la validez discriminante de la escala.

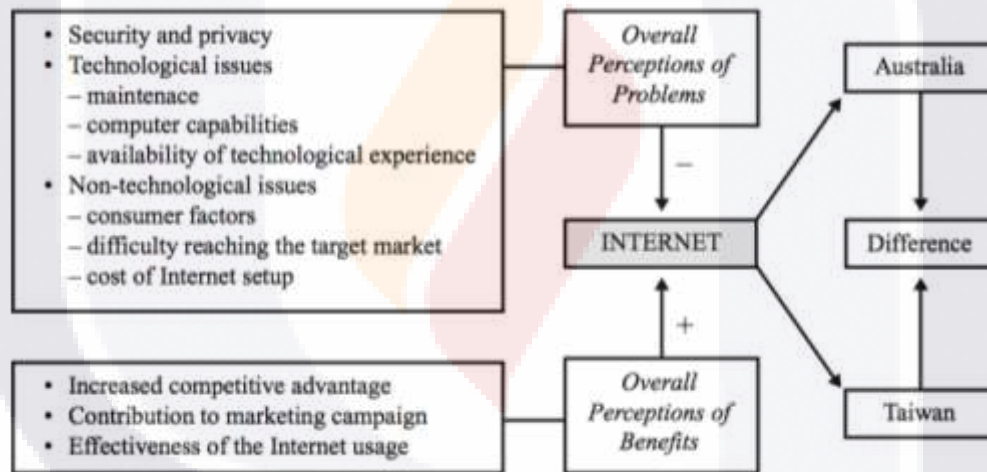
Modelo de uso de Internet

El siguiente modelo fue desarrollado por Hsu, Murphy y Purchase (2001), en una investigación bajo título de “Percepciones del marketing en Internet de los anunciantes Australianos y Taiwanesees”. Los autores comentan que a raíz de la presente investigación se crearon 4 grupos de anunciantes: los mañana optimistas, adoptantes cautelosos, rezagados que dudan y realistas en tecnología. El modelo incluye los beneficios y los problemas con la mercadotecnia de Internet y cómo eso afectará la percepción del anunciante con respecto al uso del Internet. La variable de problemas de uso del Internet (que puede afectar la percepción del anunciante) incluye preguntas relacionadas a la

seguridad y privacidad, cuestiones tecnológicas (mantenimiento del sitio web, capacidades de las computadoras, experiencia tecnológica, entre otras), así como las cuestiones no tecnológicas (factores de consumo, dificultad de alcanzar los objetivos de mercado, el costo de la instalación de Internet, etc.).

Por otra parte, Hsu *et al.* (2001) consideran que el uso del Internet puede dar a las empresas una ventaja competitiva, además de contribuir a la campaña de mercadotecnia. Por lo tanto, consideran importante que las percepciones de los anunciantes sean positivas, ya que si se tiene una inclinación a percibir mejores resultados al utilizar el marketing en Internet, se percibirá más eficiente los beneficios futuros de esta herramienta.

Figura 2.7 Modelo de uso de Internet



Fuente: Hsu, Murphy y Purchase (2001)

Modelo Teórico: factores determinantes del uso de marketing en Internet por Pymes en Malaysia

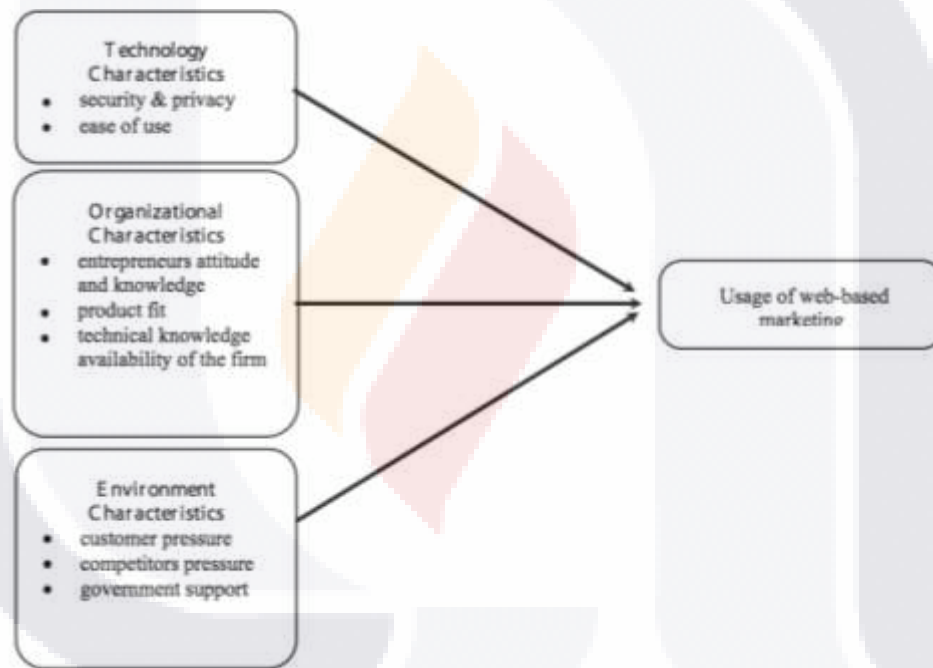
Los investigadores Omar, Ramayah, Bee Lin, Mohamad y Marimuthu (2011) desarrollaron un modelo en donde pretendían investigar los factores determinantes para el uso del marketing basado en la web para las Pymes en Malasia. Se tiene del conocimiento que las grandes empresas de todo el mundo han invertido gran parte de sus recursos para incorporar las aplicaciones basadas en la web como una importante herramienta de



marketing para llegar a sus clientes. algunos de los beneficios encontrados son: reducción de costes, aumento de capacidad, mejora de la comunicación y mejora del servicio al cliente son algunos de los beneficios percibidos por estas empresas.

Dicho estudio se centró en la definición de los factores que afectan el uso del marketing basado en la web o el llamado "marketing en Internet", así como la extensión de su uso entre las Pyme en Malasia. Para desarrollar el modelo, los autores utilizaron las teorías del Modelo de Tecnología de Aceptación (MTA), Teoría de la Acción Razonada (TRA) y lo referente al e-commerce (figura 2.7).

Figura 2.8 Modelo Teórico: factores determinantes del uso de marketing en Internet por Pymes en Malaysia



Fuente: Omar, Ramayah, Bee Lin, Mohamad y Marimuthu (2011)

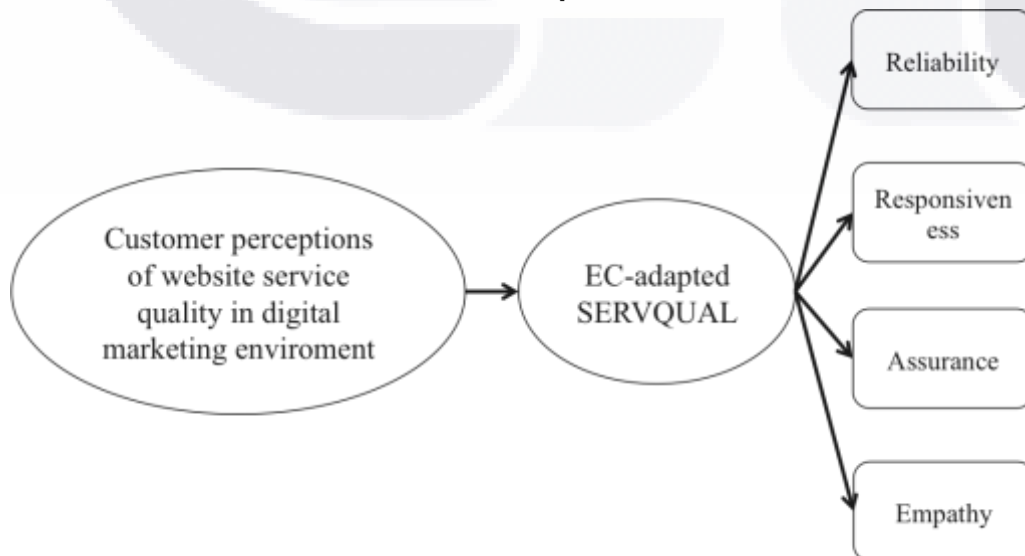
Algunos de los factores que han sido identificados como controladores de los éxitos o dificultades de las aplicaciones del marketing basados en Internet en algunas industrias grandes son: características tecnológicas (seguridad y privacidad y facilidad de uso), características organizacionales (actitud y conocimiento de los empresarios, ajuste del producto y habilidad de la empresa para el conocimiento técnico) y las características del entorno (presión del cliente, presión de los competidores y apoyo del gobierno).

Modelo del instrumento del EC-adaptado SERVQUAL

En el modelo teórico presentado por Wang y Tzung-I (2003) trata de medir la calidad en el servicio de un sitio web en ambiente del marketing digital. Ellos utilizaron para su investigación un **cuestionario** donde emplearon las escalas SERVQUAL e IS-SERVQUAL, generando así una escala llamada **EC-SERVQUAL** que les ayudaría a la aplicación de la escala en contextos de e-commerce para el marketing digital de productos.

Para validar la escala que propusieron, los autores realizaron una prueba piloto con profesionales del e-business y estudiantes graduados, después de una minuciosa revisión de los resultados y los ajustes de palabras se modificó la escala quedando validada. Cada pregunta se dividió en dos apartados, el primero para medir las expectativas y el otro para medir las percepciones. La escala empleada fue de Likert de 7 puntos, siendo totalmente en desacuerdo (1) a totalmente de acuerdo (7), como límites. A continuación, se presenta de manera conceptual el modelo que emplearon Wang y Tzung-I (2003), teniendo cuatro dimensiones del EC-SERVQUAL: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

Figura 2.9 Modelo del instrumento del EC-adaptado SERVQUAL





Fuente: Realizado por Autor en base a Wang y Tzung-I (2003)

Dentro de las recomendaciones principales que realizan los investigadores, mencionan que los profesionales pueden hacer uso de la escala desarrollada EC-SERVQUAL para evaluar las percepciones de la calidad del servicio de los *websites* que proveen productos y servicios digitales. Asimismo, dicha escala sirve también para comparar las percepciones de los clientes por factores en específico (fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía).

Modelo de los efectos del cruce de canal en línea y fuera de línea en la publicidad tradicional y en las ventas

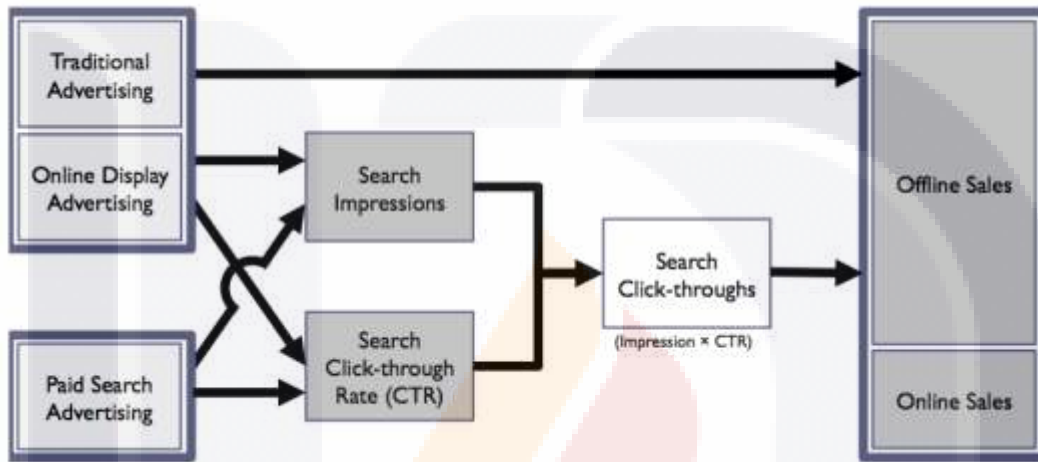
Para el caso del estudio realizado por Dinner, Van Heerde y Neslin, (2014), analizaron la presencia, magnitud y arrastre de los efectos de varios canales de publicidad en línea (visualización y búsqueda) en contraste con los medios de comunicación tradicionales. Dentro de su investigación consideraron cómo los gastos de publicidad afectan directamente las ventas, así como indirectamente afectan de igual forma las métricas de la publicidad por búsqueda, impresiones y tasa de número de clics.

Dentro de sus principales hallazgos encontraron que los display en línea y, en particular, la publicidad por motores de búsqueda son más efectivos que la publicidad tradicional. En particular, encontraron que la publicidad en línea, y en particular la publicidad de búsqueda, es más eficaz que la publicidad tradicional en términos de impacto global en ventas, debido principalmente a la fortaleza de sus efectos transversales en el canal fuera de línea. Asimismo, concluyeron que mientras que la publicidad tradicional tiene un efecto transversal directo positivo en las ventas en línea, disminuye la tasa de clics de los anuncios de pago por búsqueda.

El estudio desarrollado por Dinner *et al.* (2014) mide cómo las diferentes formas de publicidad (tradicional, en línea y búsqueda de publicidad pagada) afectan las ventas en línea y fuera de línea, directa o indirectamente a través de las interacciones de las búsquedas por pago (clics y displays). Como se puede ver en la figura 2.9, el modelo teórico de dicha investigación se conformó de la siguiente manera: del lado izquierdo se

encuentran las tres formas de publicidad analizadas en el estudio (publicidad tradicional, publicidad gráfica en línea y búsqueda de publicidad pagada), en el lado derecho están las ventas fuera de línea y en línea, mientras que en el centro del modelo se observan los elementos de la búsqueda de publicidad pagada que se traducen como los gastos de búsqueda en ventas.

Figura 2.10 Modelo de los efectos del cruce de canal en línea y fuera de línea en la publicidad tradicional y en las ventas



Fuente: Dinner, Van Heerde y Neslin (2014)

Se comenta además que el estudio se basó en una única tienda comercial minorista de ropa y accesorios. La tienda opera tiendas en línea y fuera de línea en 25 mercados de Estados Unidos, generando la mayor parte de sus ingresos a través del canal en línea, aunque los ingresos de las ventas en línea ha aumentado de forma constante en el tiempo. Para efectos de llevar a cabo la investigación, se observaron las variables dependientes en línea y las ventas en dólares fuera de línea a nivel de mercado semanal, dando un total de 103 semanas de datos: septiembre 2008 a agosto 2010.

Modelo de desarrollo del proceso del e-marketing

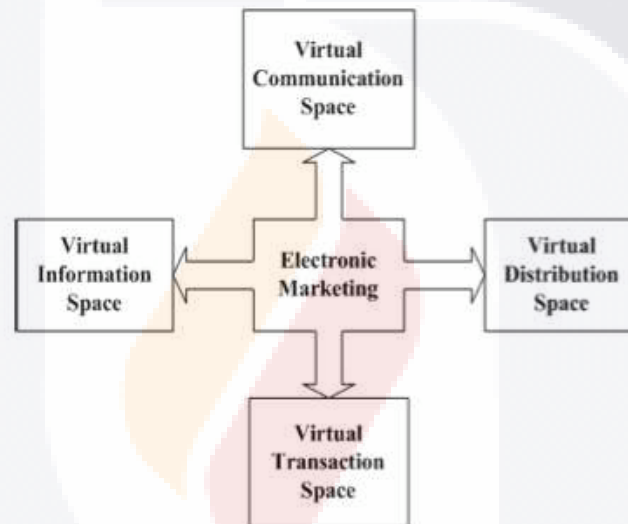
En esta investigación, Ya-Ping (2012) identifica la relación entre el marketing electrónico (e-marketing) y el mercado virtual, ofreciendo un modelo de tres etapas para el desarrollo de e-marketing. El propósito principal del estudio era proporcionar información sobre las actividades realizadas en Internet a las organizaciones y a los gerentes de mercadotecnia. Además el autor utilizó una taxonomía para la clasificación de las herramientas del e-



marketing, en donde empleó cuatro categorías: construcción de la orden, distribución de la orden, facturación y nueva expansión del producto (Kalyanam y McIntyre, 2002). Para el caso de la variable mercados virtuales, Ya-Ping (2012) la categorizó en cuatro espacios virtuales: espacio virtual de información, espacio de comunicación virtual, espacio de distribución virtual y espacio de transacción virtual (Anehgrn, 1997).

La siguiente figura 2.10 muestra la forma en cómo el autor conceptualizó su trabajo, se puede observar la relación del e-marketing con las cuatro clasificaciones antes consideradas.

Figura 2.11 Modelo de desarrollo del proceso del e-marketing



Fuente: Ya-Ping (2012)

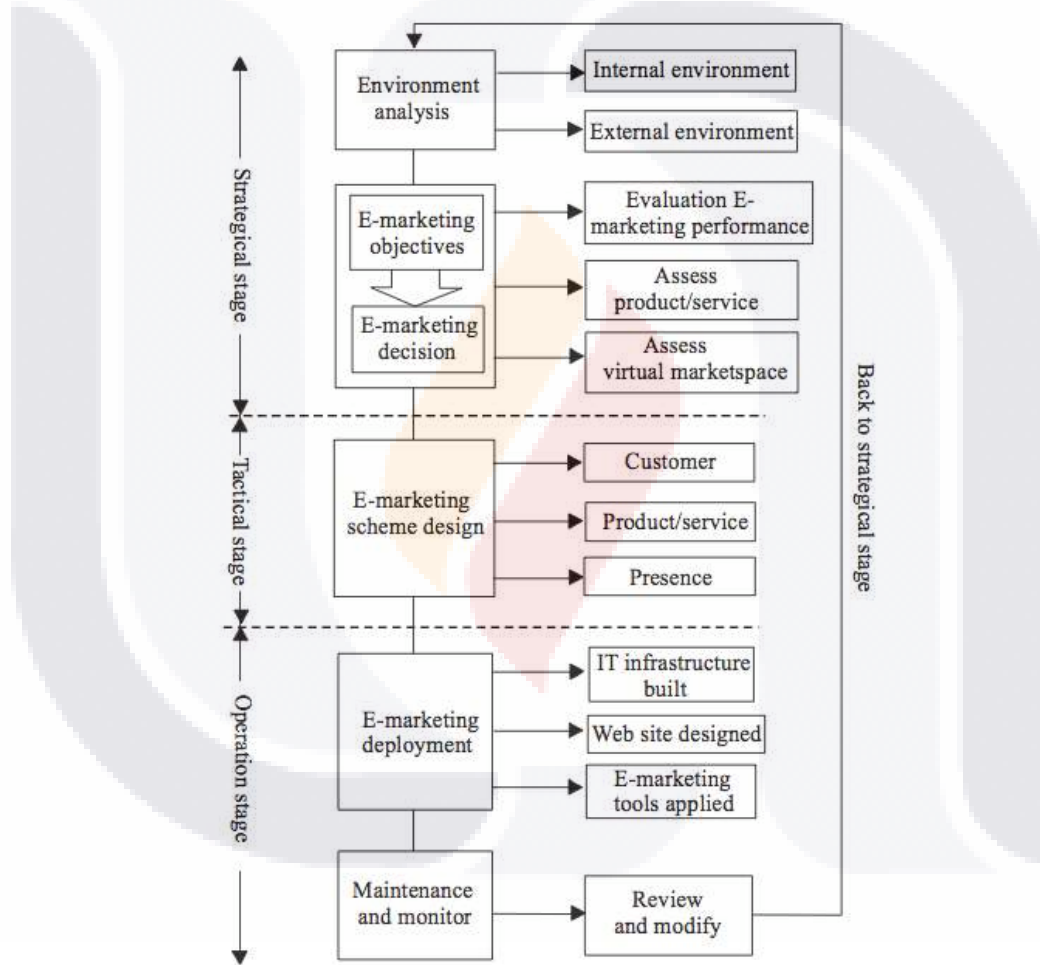
Asimismo, en la figura 2.11, tomando en cuenta las cuestiones clave de: identificación del cambio en el entorno competitivo, desarrollo de valor para los clientes que utilizan los servicios en línea como parte de su proceso de compra y la definición de infraestructura de la tecnología y la arquitectura de las TIC para la transferencia del valor como una experiencia para el cliente, Ya-Ping (2012) desarrolló un modelo del proceso de desarrolló del e-marketing.

Dicho proceso consiste en la primera etapa, el análisis del entorno, identificar de manera temprana el ambiente interno/externo de la empresa. Después de eso, se planea la estrategia de e-marketing y sus objetivos mediante la evaluación del desempeño, evaluación del producto/servicio y de los espacios del mercado virtual. Por consiguiente



se diseña el esquema de e-marketing para la etapa táctica, en donde el cliente, el producto/servicio y la presencia de la marca/empresa tiene que ser trazado y elaborado. Finalmente, para la etapa operativa, se debe de considerar el despliegue más a detalle, como la infraestructura de las TIC, el sitio Web y las herramientas de e-marketing. Por otra parte, a través del mantenimiento y monitoreo, el proceso regresa a la primera etapa, es necesario.

Figura 2.12 Modelo del proceso de desarrollo del e-marketing



Fuente: Ya-Ping (2012)

Modelo de evaluación del grado de impacto de los URL en la publicidad offline

Geuens, Vantomme, Weijters y Goessaert (2003) desarrollaron un estudio para evaluar el impacto de los URL en la publicidad fuera de línea, para ello realizaron un estudio de tipo

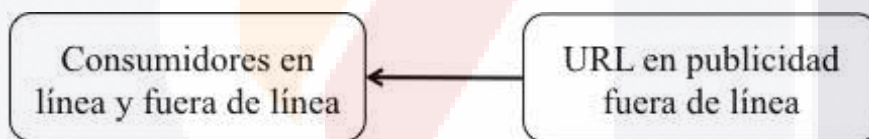


cuantitativo que constó de varias entrevistas en línea y telefónicas, que constaban de cinco variables principales: conciencia del sitio sin ayuda, recordar publicidad sin ayuda, recordación publicitaria asistida, conciencia del sitio asistida y categoría de conocimiento.

Asimismo, los investigadores aportaron en su investigación la medición de la **actitud hacia el anuncio**, **actitud hacia el sitio** y la **intención de (re)visitar el sitio**, utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos. Para el caso de las entrevistas a los no usuarios de Internet, la encuesta se limitó a contener preguntas sobre el conocimiento espontáneo de los sitios, recordación publicitaria sin ayuda, conciencia asistida del sitio, recordación asistida del sitio, conocimiento del sitio e intención de visitar el sitio en línea.

De manera gráfica se puede observar cómo fue el modelo de la investigación planteado, ya que lo que se pretendía identificar el impacto de las URL en la publicidad fuera de línea en los consumidores o público expuesto a la misma.

Figura 2.13 Modelo de evaluación del grado de impacto de los URL en la publicidad offline



Fuente: Elaboración propia en base a Geuens *et al.* (2003, 2014)

Dentro de los principales resultados obtenidos en dicha investigación se comenta que en el caso de los usuarios de Internet, el impacto es significativo en cada uno de los niveles de jerarquía de efectos, mientras que para los que recuerdan una URL en un anuncio offline son más conscientes y tienen un conocimiento superior de la página, además de mostrar una actitud más positiva hacia el sitio, así como contar con una intención mayor de visitar o volver a visitar la página web.

Es importante comentar que dentro de los resultados sobre la publicidad de las URL fuera de línea se encontró que es capaz de atraer a los usuarios de Internet al sitio por primera vez, además de generar un impacto por encima de la experiencia en el sitio mediante el

aumento de la probabilidad de volver a visitar la página. De manera contraria, para los no usuarios de Internet, este tipo de publicidad fue significativamente menos eficaz.

Modelo de adopción de la publicidad en Internet: un modelo de ecuaciones estructurales para las Pymes Iraníes

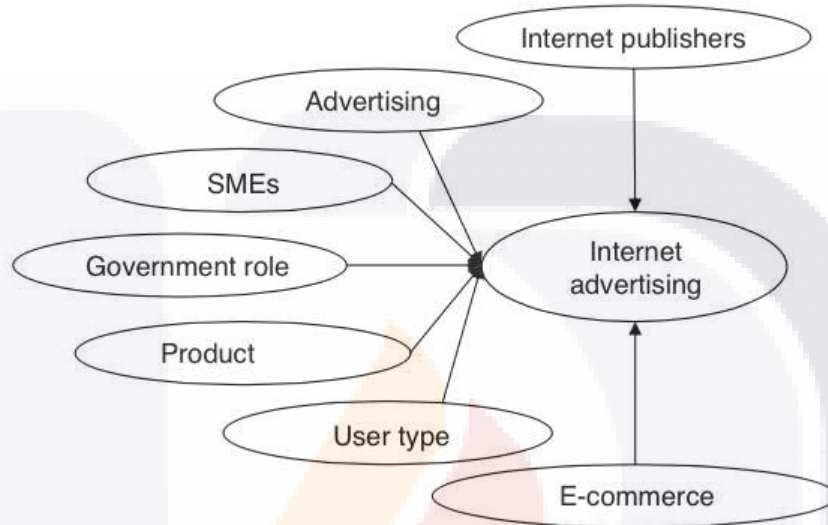
En el estudio realizado por Hanafizadeh, Behboudi, Ahadi y Ghaderi (2012) en donde se analizaba la adopción de la publicidad en Internet, mediante un modelo de ecuaciones estructurales para las micro, pequeñas y medianas empresas iraníes, teniendo como propósito el brindar algunas ideas con respecto a la adopción de la publicidad en Internet y las tendencias negativas por la falta de ventajas competitivas para las Pyme, por lo que, dicho estudio hizo que fuera imprescindible para el estudio determinar diversos factores que afectan esa área de comercialización.

Para la recolección de información, se utilizó un cuestionario en donde recabaron la información de 346 expertos iraníes, en donde además apoyaron con la comprobación de validez de cada una de las variables seleccionadas. Es importante comentar que dicha encuesta se conformó de siete constructos latentes enfocados en la adopción de la publicidad en Internet, además de sustentarlos en base a la literatura de estudios previos similares, por lo que se encontró que explican satisfactoriamente la adopción de publicidad en Internet: agencias de publicidad, editores de Internet, pequeñas y medianas empresas, tipo de producto/servicio anunciado, el papel del gobierno, desarrollo del comercio electrónico y tipos de usuarios.

A continuación se presenta de manera gráfica el modelo teórico causal de la adopción de la publicidad en Internet propuesto por Hanafizadeh *et al.* (2012) que implica siete variables latentes exógenas (agencias de publicidad, editores de Internet, pyme, tipo de producto o servicio anunciado, el gobierno, desarrollo del comercio electrónico y tipos de usuarios) y una variable latente endógena (adopción de publicidad en Internet).



Figura 2.14 Modelo de adopción de la publicidad en Internet: un modelo de ecuaciones estructurales para las Pymes Iraníes



Fuente: Hanafizadeh *et al.* (2012)

Por otra parte, se agrega que la encuesta fue autoadministrada, en un período de septiembre 2010 a diciembre 2010. Asimismo, cada bloque del cuestionario se midió en una escala de tipo Likert de cinco puntos, en donde 1: muy en desacuerdo y 5: muy de acuerdo.

Modelo de uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial

Los investigadores Saavedra, Rialp y Llonch (2013) realizaron un estudio en donde analizaron la intensidad de uso de las redes sociales digitales (RSD) como herramienta del marketing en el desempeño de las empresas. En dicha investigación, la intensidad de uso de las RSD se utilizó como una variable moderadora ⁴entre las relaciones establecidas entre la Orientación a Mercado (OM) y la Orientación Emprendedora (OE)

⁴ Variable moderadora: es aquella que puede aumentar o disminuir la intensidad de la relación entre variables o constructos (Slater y Narver, 1994).

con respecto al desempeño empresarial. Específicamente para el caso de cómo se llevó a cabo a medición de la variable “intensidad de uso de las RSD”, por lo que las preguntas empleadas en dicho bloque constó de las siguientes:

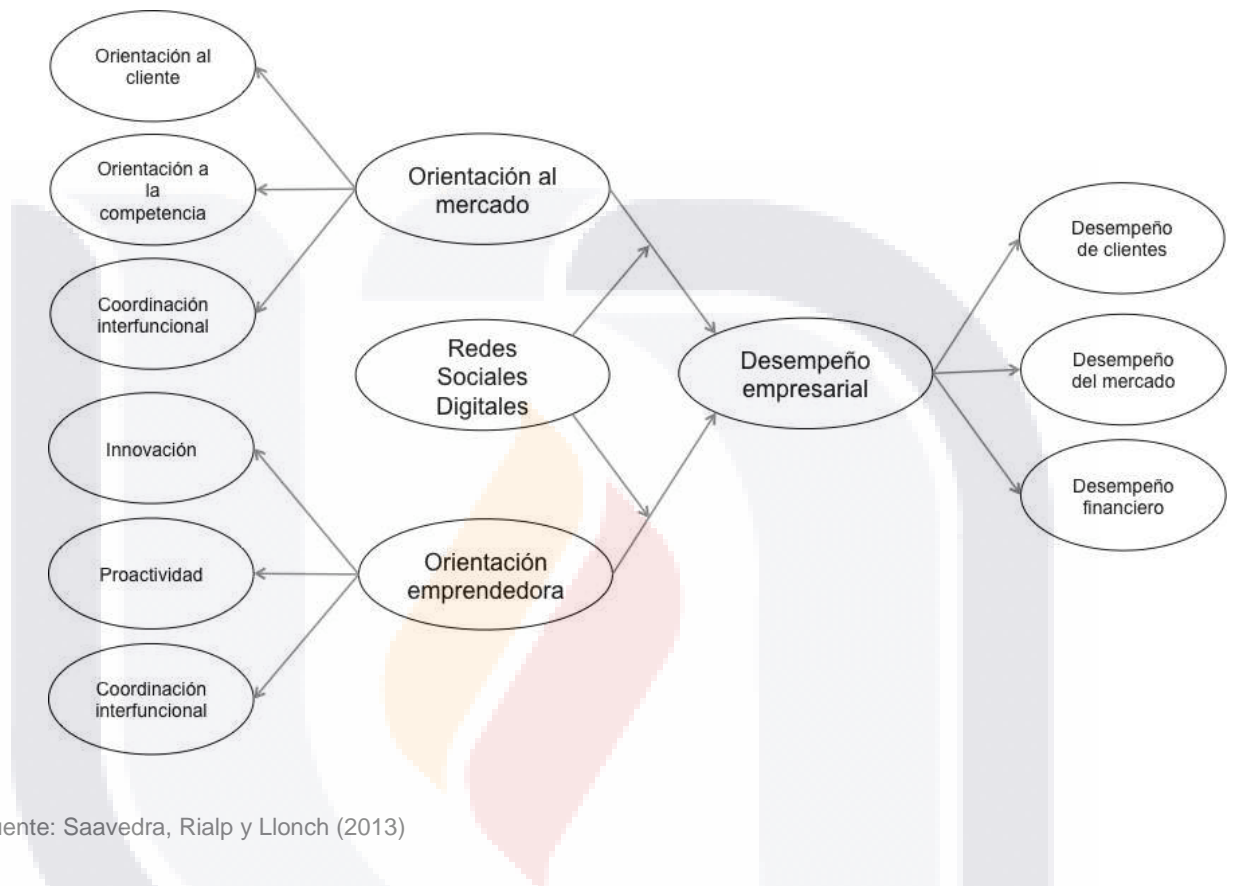
- Cuáles RSD utiliza normalmente dentro de su estrategia de marketing
- Número de fans en Facebook
- Número de seguidores en Twitter
- Número de videos publicados en su canal de YouTube
- Frecuencia de las acciones de marketing en RSD
- Se cuenta con un *Community Manager* dentro de la empresa
- Tamaño del equipo de gestión de las RSD
- La empresa cuenta con una agencia especializada en marketing digital
- Porcentaje dedicado al presupuesto de marketing a actividades de marketing digital
- Porcentaje del presupuesto de marketing dedicado a actividades de RSD

Las respuestas obtenidas en dichos ítems de RSD se recodificaron formando un total de 5 cuartiles: nulo, bajo, medio, alto y muy alto, mismos que fueron empleados a su vez para la generación de un Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM), en donde únicamente se consideraron las puntuaciones que más discriminaron para la determinación de la variable intensidad, empleando después los resultados en un Análisis de Ecuaciones Estructurales en donde se mostraron las interrelaciones entre los constructos latentes y las variables observables utilizadas para medirlos (OM, OE y desempeño empresarial).

Dentro de los principales resultados, se comenta que de las tres hipótesis planteadas, dos fueron confirmadas: la primera referente a la intensidad (media y alta; baja y alta) del uso de las RSD modera la relación entre la OM y el desempeño empresarial, mientras que la segunda hace referencia a la confirmación de la intensidad (media y alta) del uso de las RSD como herramienta de marketing moderadora de la relación entre la OM y la OE. Finalmente, la hipótesis no confirmada, señaló que no existe intensidad (en ningún grado) del uso de las RSD que modere la relación entre la OE y el desempeño empresarial.



Figura 2.15 Modelo de uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial



Fuente: Saavedra, Rialp y Llonch (2013)

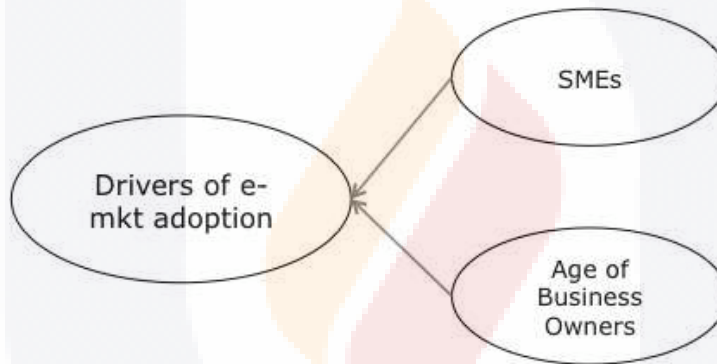
Modelo de conductores de adopción de e-marketing entre pequeñas y medianas empresas (Pyme) y las variaciones con la edad de los empresarios

Dlodlo y Dhurup (2013) desarrollaron un investigación para estudiar los factores que determinaban la adopción del marketing electrónico en las pequeñas y medianas empresas en el Triángulo de Vaal (Sur África). Los datos fueron recolectados utilizando una técnica de investigación cuantitativa mediante el uso de un cuestionario estructurado. Para el estudio de las causas de adopción del e-marketing entre las Pymes se empleó un análisis de componentes principales para identificar los factores relacionados, y cómo resultado se obtuvieron cinco dimensiones: facilidad de uso percibido (FUP), presión externa, misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y la compatibilidad,

medidos en una escala de tipo Likert de 7 puntos en donde 7= muy de acuerdo y 1= muy en desacuerdo.

Es importante mencionar que el cuestionario fue auto-administrado y se dividió en tres secciones: la primera abordaba la información demográfica de los encuestados, la segunda sección abarcó información sobre los atributos de los perfiles de las empresas que respondieron la encuesta, mientras que en el último apartado se solicitó información sobre las causas de la adopción del e-marketing por la Pyme. A continuación se presenta de manera gráfica el modelo (figura 2.15) que hace alusión a la investigación desarrollada por Dlodlo *et al.* (2013).

Figura 2.16 Modelo de conductores de adopción de e-marketing entre pequeñas y medianas empresas (Pyme) y las variaciones con la edad de los empresarios



Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo *et al.* (2013)

Modelo del impacto del marketing integrado en Internet sobre el desempeño online de empresas

Para el caso del estudio desarrollado por Tiago y Tiago (2012) plantearon su modelo de investigación en donde la administración del conocimiento, la administración de la cadena de suministro y la administración de las relaciones con el cliente, producen cierto impacto en el marketing digital (o marketing en Internet) y que este mismo, genera efectos sobre el desempeño de los negocios electrónicos.

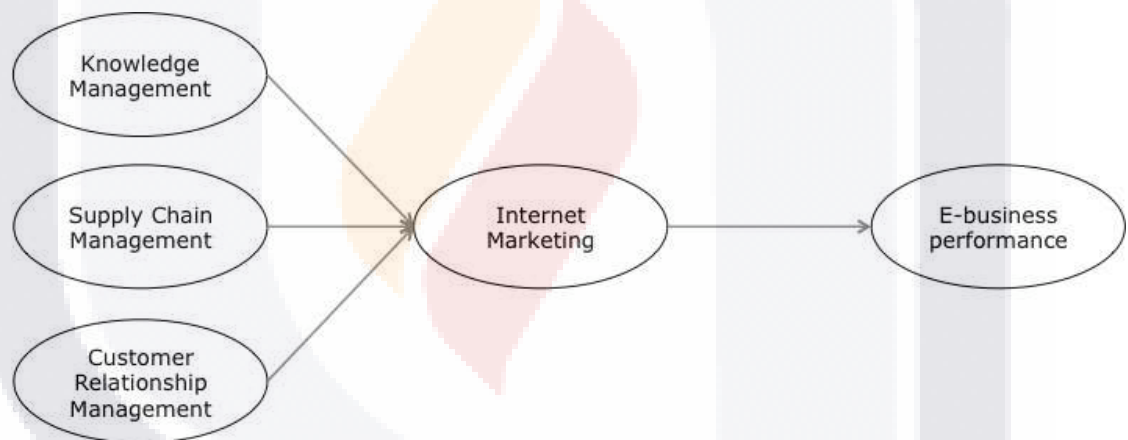
Enfocándose en la variable de interés (marketing digital), se puede comentar que se conformó de cinco factores de análisis con los que fue posible llevar a cabo su medición, el primero de ellos abordó la “infraestructura e información tecnológica y las habilidades



en e-comunicaciones”, el segundo se trató del “uso del e-business y del e-commerce”, mientras que al tercero lo denominaron “barreras del e-commerce”, el cuarto se consideró como “impacto de las ventas y demanda en línea”, mientras que finalmente, el quinto fue “expectativas derivadas y el impacto del e-business”.

Cabe señalar que los investigadores no mencionan el tipo de escala empleada para la medición de la variable de marketing digital, más sin embargo, los resultados del estudio manifiestan la existencia de un impacto de la administración del conocimiento, administración de la cadena de suministro y la administración de las relaciones con los clientes sobre el marketing digital, así como el marketing digital genera efectos positivos sobre el desempeño de los negocios en Internet.

Figura 2.17 Modelo del impacto del marketing integrado en Internet sobre el desempeño online de empresas



Fuente: Tiago *et al.* (2012)

Al analizar un poco la literatura relacionada al marketing digital y sus distintos conceptos, es posible observar que se deriva de la evolución que ha tenido la mercadotecnia, pues los investigadores se vieron en la necesidad de llamar de algún modo las actividades de mercadotecnia que se estaban emprendiendo mediante el uso del Internet. Dentro de las principales características que engloban los distintos conceptos analizados, es posible comentar que coinciden al señalar que el marketing digital se trata de las acciones de mercadotecnia utilizando el Internet y las tecnologías digitales, además de la construcción y mantenimiento de las relaciones con los clientes, socios comerciales o mercado objetivo.

Una de las principales beneficios identificados en el marketing digital se remarca la interactividad entre cliente y empresa, es decir, se mantiene una comunicación de dos vías, además de ser en tiempo real. Dentro de las herramientas de marketing digital de las que se puede hacer uso y que son las más empleadas, se encuentran: la página web, el correo electrónico, el banner, redes sociales, blogs y motores de búsqueda, principalmente.

Al analizar las diferentes investigaciones sobre el marketing digital, ha sido posible percatarse de la variedad de formas en las que se ha abordado su estudio, tanto de manera cualitativa, como cuantitativa. Dentro de los principales instrumentos empleados para su medición, se encuentran los cuestionarios (abiertos, semi estructurados, estructurados), entrevista a profundidad, método Delphi, pruebas de usabilidad, análisis de contenido, proceso de jerarquía analítica, entrevistas telefónicas, entre otros. En este punto, es importante señalar que para la presente investigación se decidió utilizar como herramienta para la recolección de la información un cuestionario.

Cabe señalar que dentro de los principales tópicos abordados en cada estudio analizado, se encontraban los relacionados a dar a conocer/comunicar información sobre la empresa y sus productos/servicios, beneficios y problemas del marketing en Internet, e-commerce (compras, ventas, transacciones, facturación, etc.), publicidad digital (pagada, no pagada, en buscadores, etc.), relaciones con los clientes (desarrollo, mantenimiento/seguimiento), redes sociales (las más utilizadas, número de fans, número de seguidores, frecuencia de acciones en RSD, entre otros), entre los más mencionados.

Al analizar los diversos modelos en donde se estudiaba el marketing digital, de manera resumida se puede indicar que las principales variables con las que se le han relacionado incluyen: CRM, arquitectura del sistema, agencias de publicidad en la web, las 4P's de marketing, las 3P's de la industria del servicio, las 4C's del marketing en Internet, canales de mercadotecnia, percepciones, características tecnológicas, características organizacionales, características del ambiente, calidad, ventas fuera de línea y en línea, desempeño empresarial, orientación al mercado, orientación emprendedora, competitividad, Pymes, edad de los propietarios del negocio, administración del conocimiento y administración de la cadena de suministro.







“DESEMPEÑO”

2.2 Desempeño

Dentro del presente capítulo se abordarán algunos tópicos en relación al desempeño de una empresa, iniciando por la conceptualización del término, continuando con la descripción de algunas de las formas más comunes de su medición, se hablará de algunas investigaciones que se han realizado en torno a la variable y con qué otras variables lo han trabajado empíricamente.

Es importante señalar que el término desempeño revisado en la literatura se encuentra como *performance*, y éste se ha analizado desde distintas perspectivas. Cabe señalar al llevar el término a su traducción al español, es posible inferir su significado al de desempeño, rendimiento o crecimiento, obviamente tomando en cuenta el contexto en el que se está aplicando dicho concepto en la lectura. Por tal motivo, para fines de la presente investigación el término *performance* se traducirá como “desempeño”, específicamente basándose en esta investigación en el desempeño empresarial.

2.2.1 Conceptualización

En este apartado, se presentan una serie de definiciones en torno al desempeño, por lo que es imperativo señalar que dicho concepto puede ser definido en distintos tipos de desempeño, como pudiera ser el desempeño individual o evaluación del desempeño, desempeño en equipo, desempeño programático, desempeño empresarial/organizacional, desempeño financiero, desempeño de procesos, entre otros más (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002).

Es importante considerar que Raymond, St Pierre y Marchand (2007) argumentan que el concepto de desempeño organizacional ha sido un tópico importante en el que aún no es posible concretar en una definición principal, por otro lado, manifiestan que el desempeño es un constructo complejo y multidimensional, lo que en cierta medida complica un poco más la tarea de su medición. Aunado a esto, Morgan (2012) y Day (1994) coinciden al señalar al desempeño como un concepto multidimensional, del cual se desprenden tres niveles de desempeño, el primero de ellos aborda el desempeño enfocado al cliente, el

segundo hace referencia al desempeño enfocado al mercado, mientras que el último nivel considera el desempeño financiero, generando en sí una clasificación completa y apropiada para llevar a cabo una conceptualización y medición del desempeño organizacional (Rego *et al.*, 2009; Narver y Slater, 1990).

En relación a esto, Bernárdez (2007) señala la existencia de una diversidad de niveles en donde se podría entender y/o visualizar el desempeño, principalmente menciona 4: el desempeño de personas, el desempeño en procesos, el desempeño en organizaciones (empresas) y el desempeño social (mega). Cada uno de ellos tiene una función u objetivo específico y que puede ser explicado de una mejor manera en la tabla 2.6.

Tabla 2.6 Niveles de desempeño según Bernárdez

Nivel	Objetivo	Diseño	Management
Personas	Puestos y tareas	Diseños de puestos y tareas	Gestión de las personas
Procesos	Procesos	Diseño de procesos	Gestión de los procesos
Organización / empresas	Objetivos y metas de la organización / empresa	Diseño organizacional	Gestión de la organización
Social (mega)	Objetivos e indicadores mega	Visión institucional. Definición de proyecto social	Gestión social y regional Mercado Políticas Regulaciones

Fuente: Bernárdez, 2007

Como se puede observar según la literatura analizada, identificar un concepto en específico que aborde de manera general qué es el desempeño no existe como tal, pues la definición dependerá del contexto o del enfoque en el que se quiera desarrollar o analizar dicha variable, además de que, según lo expuesto por varios autores (Raymond, St. Pierre y Marchand, 2007; Morgan, 2012; Day, 1994), el desempeño es considerado un factor multidimensional, por lo que de nueva cuenta habrá que determinar en primer instancia la dirección hacia la cual se va a estudiar. Por lo tanto, se considera pertinente para la presente investigación tomar en consideración el análisis de ésta variable, desde la perspectiva de la empresa-organización, por lo tanto, las definiciones que a continuación se señalan, hacen referencia a este tipo.



Tabla 2.7 Definiciones de desempeño

Autor	Definición
Yuchtman y Seashore (1967)	Se trata del potencial con el que cuenta una organización para maximizar su entorno con la finalidad de obtener recursos que son escasos.
Lusthaus et al. (2002)	Es el resultado del conjunto de algunos tipos de desempeño (individual, de equipo y pragmático), y que a su vez, está conformado por cuatro elementos principales: la efectividad, eficiencia, relevancia y viabilidad financiera es el cumplimiento de las disposiciones marcadas en su misión, sus objetivos o sus metas (efectividad, eficiencia, relevancia, económicos, viabilidad económica).
Bernández (2005)	Indica que el desempeño trata de la relación existente entre un producto (valor de un resultado) y el costo de las actividades, recursos y procesos que son necesarios para su éxito.
Quinn y Rohrbaugh (1983)	Argumentan que existen dos perspectivas arbitrarias en el desempeño, la primera aborda un enfoque objetivo, económico y racional, en donde se toman en cuenta factores como la productividad, eficiencia, rentabilidad y competitividad. Para la segunda, se dice que tienen un enfoque más subjetivo, político y sistemático, donde se incluyen variables como la coherencia, el valor de los recursos humanos, la satisfacción de los interesados y la adaptabilidad.
Quinn y Cameron (1983)	Componente que se deriva del resultado del avance de la empresa en sus actividades.
Watkins (2007)	Señala que el desempeño trata del resultado satisfactorio de una actividad.
Wen, Chen y Chen (2007)	Es la forma en que un gerente logra una meta empresarial con los recursos disponibles, además de no sólo tratarse de una meta cumplida, sino también formar parte del futuro desarrollo de la sociedad.
Milkovich y Boudrem (1994)	Indican que el desempeño toma en cuenta una serie de características individuales (capacidades, habilidades, necesidades y cualidades), la naturaleza del trabajo y la organización, con la finalidad de producir un efecto en los resultados en las organizaciones.
Lau, Man y Chow (2004)	Son los resultados generados a raíz de las estrategias implementadas en el negocio. La variable desempeño se analiza tomando en cuenta los efectos en la administración, asimismo es considerada una variable multifuncional y compleja.

Fuente: Elaboración propia en base a Yuchtman y Seashore, 1967; Lusthaus *et al.*, 2002; Bernández, 2005; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Watkins, 2007; Milkovich y Boudrem, 1994; Lau, Man y Chow, 2004.

A manera de análisis, en el concepto de desempeño es posible observar que refleja los resultados que los gerentes pueden ver evidenciados en su organización. Cabe señalar que dentro de los mismos conceptos analizados, es posible identificar que algunos investigadores consideran que para llegar a dichos resultados es necesario contar con

algunas características que apoyen a la empresa a maximizar su entorno, dentro de las cuales es posible señalar: la efectividad, eficiencia, relevancia, viabilidad financiera, productividad, competitividad, recursos humanos, satisfacción y adaptabilidad. A raíz de lo anterior, es posible identificar porqué el concepto de desempeño es considerado una variable multifuncional, pues la connotación que se le dará dependerá de la perspectiva en la que se esté empleando la variable, pues puede estar enfocado al contexto económico (productividad, eficiencia, competitividad, rentabilidad) o al político (valor del recurso humano, satisfacción, adaptabilidad), así como pudiera ser no solo para identificar el desempeño de una empresa, sino el desempeño del recurso humano.

Por lo tanto, a manera de conclusión podría señalarse que el desempeño empresarial es el resultado satisfactorio generado a consecuencia de maximizar los recursos disponibles y en un equilibrio entre los factores, ya sean económicos y políticos, que muchas veces son influenciados por el entorno (ambiente, competencia, social). Sin embargo, al considerar el entorno globalizado, es pertinente señalar que el desempeño podría verse reflejado tanto en el desempeño individual (recurso humano), empresarial u organizacional, local, nacional e internacional.

2.2.2 Formas de medición

Al realizar una revisión de la literatura, fue posible observar que los teóricos e investigadores manifiestan que no existe una forma universal para medir el desempeño, ya que se han propuesto diversos enfoques que no permiten construir un grupo de criterios válidos para el mismo (Lusthaus *et al.*, 2002). En relación a lo anterior, Marchand y Raymond (2008) argumentan la existencia de una gran variedad de formas para la medición y análisis del desempeño, de entre los que cabe destacar el desempeño financiero, el desempeño de la estrategia de producción o de las operaciones, el desempeño social y gestión del desempeño.

Asimismo, dentro de la revisión teórica fue posible identificar las primeras formas en las que se llevó a cabo la medición del desempeño, como por ejemplo los indicadores financieros individuales, como las ventas y el flujo de caja (Sevin, 1965; Day y Fahey, 1988; Clark, 1999). Por otro lado, entre los años 1970 y 1980, la medición de ésta variable se consideraba a raíz de indicadores numéricos, así como financieros muchas veces



basados en el volumen expandido a una visión multidimensional del desempeño (Day y Wensley, 1988; Clark, 1999). Así como enfocando la medición del desempeño a la mercadotecnia, las métricas del desempeño se fundamentan en la cuota de mercado, el valor de marca, la satisfacción y lealtad del cliente (Clark, 1999; Ambler, Kokkinaki y Puntoni, 2004).

Por su parte, Savedoff (1998) señala que para el análisis o diagnóstico que conlleven a un mejor desempeño, es necesario que la organización tenga una amplia comprensión de las fuerzas externas que pudieran maximizar o inhibir el desempeño. Aunado a esto, Picciotto y Weisner (1998) sostienen que los entornos o ambientes favorables apoyan a crear individuos y organizaciones eficaces y eficientes, por lo que dicho factor está tomando cada vez más importancia.

En el estudio desarrollado por Chevalier (2009) proporciona un ejemplo de una hoja de trabajo de análisis de desempeño, que define de manera sistemática y sistémica una brecha en el análisis del desempeño, además de establecer con su propuesta una meta razonable en términos mensurables de cantidad, calidad, tiempo y costo, así como el de identificar, describir, establecer pesos y mostrar las causas subyacentes del mismo. La hoja de trabajo de análisis del desempeño, consta de seis principales apartados: **trabajo o información relacionada con la tarea, recursos, incentivos, motivos, capacidad y, conocimientos y habilidades**; en cada bloque, se desprende una serie de preguntas que se califican en un rango de +4 (fuerzas motrices) a -4 (fuerzas restrictivas).

Por otra parte, es importante señalar que Quinn y Rohrbaugh (1983) desarrollaron una escala para medir el desempeño organizacional, conformada por 3 dimensiones (enfoque organizacional, flexibilidad de la estructura de la organización y, medios y fines de la organización), que éstas a su vez se dividen en 4 bloques o modelos principales que abarcaban temas como: procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales o enfoque lógico de las metas y relaciones humanas, dicha escala es medida en tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= muy favorable a 1= muy desfavorable, como límite. Asimismo, estos autores consideraron que para dar respuesta a cada uno de los ítems, es necesario que el informante tome en cuenta los dos años anteriores. Thompson, Hassard y Parker (1993)

indican que es necesario para la medición del desempeño las percepciones de los diferentes interesados directos en la organización.

Liu, Wei y Xie (2013), en su investigación tomaron en cuenta alrededor de 2,000 empresas en el período de 1999 al 2011, considerando como medidas principales del desempeño de la empresa en base al su rendimiento en las ventas (Return On Sales, ROS) y el retorno en los activos (Return On Assets, ROA). Asimismo, los investigadores argumentan que no hicieron uso de la rentabilidad sobre los propios recursos (ROE) como una de las medidas de desempeño, ya que tienen de su conocimiento de la manipulación para satisfacer ciertos requerimientos del SEO. Por otra parte, Liu *et al.* (2013) indicaron que para efectos de su estudio, no fue necesario hacer uso de la Q de Tobin para la medición del desempeño empresarial, ya que se consideró una herramienta no adecuada para la muestra de empresas chinas consultadas. A su vez, indicaron en su estudio el cálculo del ROS al dividir el ingreso neto entre las ventas, y el ROA mediante el ingreso neto dividido entre los activos. Es importante señalar que dentro del documento los investigadores no hacen mención de la herramienta utilizada para la recolección de la información.

En el estudio desarrollado por Rezaie, Ramiyani, Nazari-Shirkouhi y Badizadeh (2014), que trataba de medir el impacto del desempeño financiero en las empresas cementeras Iraníes. Dicho estudio se realizó mediante las técnicas de AHP (difuso) y la técnica de Vikor, es decir, aplicaron un enfoque inteligente en donde se integraron para poder analizar el desempeño financiero de las cementeras. Rezaie *et al.* (2014) implementaron un **cuestionario a expertos** (consultores, financieros, accionistas y directores de casas de bolsa), en donde se abordaban cuatro temas principales: ratios de liquidez, ratios de apalancamiento financiero, ratios de rentabilidad y ratios de crecimiento. Es importante comentar que los investigadores no especificaron el tipo de escala de medición de ese tipo de datos.

Ding, Jia, Wu y Zhang (2014) realizaron una investigación enfocada a las conexiones políticas que mantienen los ejecutivos y sus efectos en el desempeño empresarial contable de algunas de las organizaciones que cotizan en la bolsa de valores de China en los períodos de 2004 al 2006. Cabe señalar que los investigadores no hicieron mención alguna sobre la metodología empleada para la recolección de la información, únicamente



mencionan cada uno de los factores tomados en cuenta para poder dar respuesta a cada una de las hipótesis planteadas.

Chiappetta, Jugend, Lopes de Sousa, Gunasekaran y Latan (2014) realizaron una investigación sobre el desarrollo de productos verdes y el desempeño de empresas brasileñas, en donde se recolectó información de 62 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a través de un estudio de tipo cuantitativo-deductivo, utilizando como herramienta de recolección un **cuestionario en línea** que incluía ciertos bloques como: aspectos técnicos (TA), aspectos humanos/organizacionales (HOA), adopción del desarrollo de productos verdes (GPD), **desempeño empresarial** (efectos y prácticas de las empresas ambientales (EP), operativas (OP), desempeño del mercado (MD)). Específicamente para el bloque de desempeño empresarial, los investigadores argumentan que tomaron en cuenta las escalas de diversos científicos, como es el caso de la del desempeño del mercado (MP) obtenida de los trabajos de González-Benito y González Benito (2005); desempeño operativo (OP) de la escala empleada por Hayes y Wheelwright (1984), mientras que la escala de la variable desempeño ambiental (AP) se tomó de Lai y Wong (2012) y Zhu *et al.* (2007), cada una de ellas utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= máximo deterioro a 5= máxima mejora, como límites.

Para la investigación realizada por Parastoo, Sofian, Saeidi, Parisa y Alineza (2014) en donde medían los efectos de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el desempeño financiero, y considerando además las variables mediadoras de la ventaja competitiva, la reputación/imagen de la empresa y la satisfacción del cliente. Para la recolección de información se aplicó una **encuesta a los gerentes** de empresas en los sectores industrial y manufacturero. Para los ítems considerados para la medición del desempeño empresarial, los investigadores aplicaron la metodología del *Balanced Scorecard* (BSC), utilizando únicamente la perspectiva financiera para obtener la información necesaria. Cabe resaltar que los factores tomados en cuenta son: crecimiento de la cuota de mercado, crecimiento en las ventas, rentabilidad sobre los recursos propios, rendimiento de las ventas, retorno sobre los activos, retorno de inversión y el margen de beneficio neto de la empresa como la contabilidad monetaria, medido en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= muy en desacuerdo a 5= muy de acuerdo, como límites.

En el estudio realizado por Wen, Chen y Chen (2007) en donde evaluaron un sistema de soporte de decisiones basado en el conocimiento para medir el desempeño empresarial. Para la medición de la variable de desempeño empresarial, los investigadores tomaron en cuenta los factores financieros (rendimiento de los activos, rendimiento en las venta y desempeño financiero general) y no financieros (divididos en desempeño de innovación: gastos de I+D, innovaciones en procesos e innovaciones en productos; y desempeño de los interesados: crecimiento/estabilidad del empleo, moral de los empleados, relaciones con los clientes y relaciones con proveedores). Para el caso de las variables financieras, los investigadores eligieron específicamente 12 factores, que agruparon en cuatro dimensiones principales: liquidez/capacidad de pago de deudas, estructura financiera/estabilidad, actividad/capacidad de eficiencia y rentabilidad. Se comenta además que la recolección de la información se dio a través de un cuestionario dentro de un sistema electrónico creado para la medición de la variable de desempeño.

Por su parte, Murphy, Trailer y Hill (1996), señalaron que para la evaluación del desempeño de una empresa es necesario tomar en cuenta 8 dimensiones: eficiencia, crecimiento, beneficios, tamaño, liquidez, éxito/fracaso, cuota de mercado y apalancamiento, siendo las más utilizadas en diversas investigaciones las dimensiones de eficiencia, crecimiento, tamaño y beneficio. Por otro lado, Lebas (1995) consideró que dentro de la variedad de criterios que existen para la medición del desempeño empresarial, es posible incluir: la creación de empleo, los bienes sociales, seguridad en el empleo para el personal de la empresa, el rendimiento satisfactorio de la sede corporativa, la capacidad de innovación en los procesos y productos, satisfacción del cliente, crecimiento de la cuota de mercado, contribución al medio ambiente y la vanguardia tecnológica.

En el estudio desarrollado por Saavedra, Criado y Andreu (2013) utilizaron para la medición de la dimensión de desempeño empresarial el constructo propuesto por Hooley, Greenleya, Cadongana y Fahy (2005). Dicho constructo considera las dimensiones de: **desempeño de los clientes, desempeño de mercado y desempeño financiero**, desde el punto de vista subjetivo a partir de la escala de Likert de 5 puntos, que va desde 1= “mucho peor” a 5= “mucho mejor”, como límites, en comparación con la competencia o el



año anterior. Es importante mencionar que hicieron uso de un cuestionario, aplicados a empresas de distintos sectores y tamaños.

Para Camisón, Garrigós y Palacios (2007) el desempeño organizacional en su investigación fue medido **mediante una encuesta electrónica**, tomando en cuenta la escala reducida propuesta por Camisón (2004). Dicha escala considera tres dimensiones: **rentabilidad del capital (CP), desempeño en el mercado (MP) y satisfacción de los stakeholders (SS)**, cada uno de ellos haciendo referencia a los últimos 5 años, usando además una escala de tipo Likert de 5 puntos con rango de relevancia creciente. A continuación se presenta una tabla en donde se especifica qué ítems conformaban cada constructo.

Tabla 2.8 Escala de medición del desempeño – Camisón et al. (2004)

Desempeño organizacional	
Rentabilidad del capital (CP):	
-	Rentabilidad económica
-	Rentabilidad financiera
-	Rentabilidad sobre ventas
Desempeño en el mercado (MP):	
-	Crecimiento en ventas
-	Ganancia de cuota de mercado
-	Creación de riqueza –valor de mercado/valor contable
Satisfacción de los stakeholders (SS)	
-	Satisfacción de los clientes
-	Satisfacción de los empleados

Fuente: Camisón et al. (2004)

Por su parte, Tiago y Tiago (2012) analizaron de igual forma el desempeño, específicamente el desempeño empresarial online de algunos negocios micro y pequeños. Cabe señalar que el estudio fue de tipo empírico en donde abordaron cinco dimensiones de análisis: 1) tecnología de la información y la infraestructura, además de las e-habilidades de comunicación, 2) uso de e-business y e-commerce, 3) barreras de e-commerce, 4) impacto de las ventas y demanda en línea, y 5) expectativas e impacto derivados del e-business, además de tomar en cuenta el número de empleados.

En otra investigación desarrollada por Siu (2002) en donde para medir el desempeño de mercadotecnia tradicional y en Internet, realizada a través de un enfoque cualitativo denominado “análisis publicado” en donde toman en cuenta una historia publicada no

disimulada sobre los propietarios-gerentes y sus empresas con la finalidad de obtener la información deseada (análisis de contenido) sobre las actividades de comercialización, decisiones de mercadotecnia, estrategias basadas en decisiones rutinarias, etcétera. El uso de historias publicadas, no disimuladas en la esta investigación se consideró apropiado porque tales historias se centran generalmente en las decisiones no rutinarias, resaltando las estrategias exitosas adoptadas por cada pequeña empresa, y se puede esperar estar libre de falsificación deliberada o tergiversación de los hechos (Manimala, 1992).

Para la medición del desempeño de marketing se tomó en cuenta en modelo de pequeños negocios propuesto por Carson (1990), que consiste en ocho dimensiones: limitaciones en gastos de comercialización (gastos), limitaciones de comercialización know-how (conocimiento), limitaciones del conocimiento del mercado (impacto), actividades de marketing que siguen las normas o se adaptan a ambientes (nivel de generalización), marketing de planificación o nivel operativo (planificación vs operación), nivel de actividades de planificación adaptados a entornos de pequeñas empresas (adaptación), evolución de la comercialización (etapas de desarrollo de marketing) y el nivel específico de las actividades de marketing (nivel de actividad). Cada una de las dimensiones contaba con dos a cuatro opciones de respuesta que iban desde “poco marketing” a “sustancial” o “explícito”. A continuación se describe de manera más específica la escala de medición del desempeño empleada por Siu (2002), en donde, únicamente aborda ocho ítems principales (tabla 2.9).

Tabla 2.9 Escala de medición del desempeño en marketing – Siu (2002)

Ítems	Escala de Respuesta
1. Limitaciones de gasto (una aproximación del dinero/tiempo dedicado a todos los aspectos de la actividad de marketing)	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima - Limitada - Sustancial
2. Limitaciones en la experiencia (el propietario y los demás personas de marketing y la naturaleza y la cantidad de educación en mercadotecnia son suficientes)	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima - Limitada - Sustancial
3. Limitaciones de impacto (si la compañía es conocida en el mercado y en qué medida este conocimiento o conciencia ha cambiado)	<ul style="list-style-type: none"> - Mínima - Limitada - Sustancial
4. Nivel de generalización	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos generales - Específico de un sector - Situación específica



Ítems	Escala de Respuesta
5. Planificación vs Operaciones	- Mínima - Equilibrado
6. Planificación de marketing adaptada para la pequeña empresa	- Adaptación limitada - Adaptación sustancial
7. Etapas de desarrollo de marketing	- Fase reactiva - Trabajos en marketing - Marketing empresarial - Marketing proactivo
8. Nivel de actividad	- Poco o nada de marketing - Marketing implícito y simple - Marketing explícito y sofisticado

Fuente: Elaboración propia en base a Siu (2002)

A continuación, se presentan los principales tópicos o variables desde los cuales, los investigadores analizados consideraron para la recolección de información relacionada con el desempeño. Dentro de las principales, es posible mencionar el desempeño financiero, desempeño social, desempeño del mercado, recursos, desempeño operativo, crecimiento de la cuota de mercado, entre otros (tabla 2.10).



Tabla 2.10 Escalas de medición del desempeño más utilizadas

	Marchand y Raymond (2008)	Savedoff (1998)	Piccio y Weisner (1998)	Chevalier (2009)	Quinn y Rohbaugh (1983)	Liu, Wei y Xie (2013)	Chiappetta et al. (2014)	Parastoo et al. (2014)	Murphy, Trailer y Hill (1996)	Lebas (1995)	Saavedra et al. (2013)	Camisón et al. (2007)	Siu (2002)	Total
Desempeño financiero	X								X		X		X	4
Desempeño social	X	X	X							X				4
Fuerzas externas/adaptación de las empresas													X	1
Recursos				X				X	X					3
Conocimientos y habilidades				X									X	2
Procesos internos					X									1
Sistemas abiertos					X									1
Metas racionales o enfoque lógico de las metas					X									1
Relaciones humanas				X	X									2
Rendimiento en las ventas						X		X						2
Retorno de los activos						X		X						2
Desempeño operativo	X						X						X	3
Desempeño del mercado							X				X	X	X	4
Crecimiento de la cuota de mercado								X	X	X				3
Crecimiento en las ventas								X						1
Retorno de inversión								X						1
Margen de beneficio neto								X						1
Eficiencia									X	X				2
Crecimiento									X					1
Beneficios									X					1
Tamaño de la empresa									X					1
Éxito/fracaso									X					1
Capacidad de innovación en los procesos y productos				X						X				2
Satisfacción del cliente										X				1
Vanguardia tecnológica										X				1
Desempeño de los clientes											X			1
Rentabilidad del capital												X		1

Fuente: Elaboración propia



2.2.3 Modelos de desempeño utilizados y su relación con otras variables

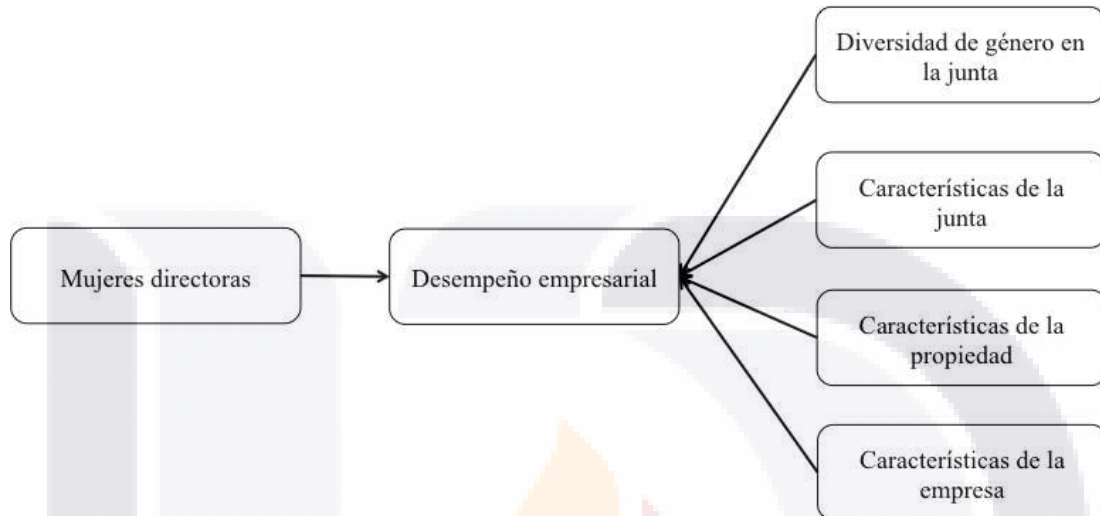
En el presente apartado se trata de ahondar en las distintas formas en las que se ha estudiado el desempeño empresarial, así como mostrar de manera gráfica los modelos teóricos conceptuales.

Modelo de mujeres directoras como mejora del desempeño de las empresas en China

Los investigadores Liu *et al.* (2013) desarrollaron un estudio con la finalidad de medir el impacto que tienen las mujeres directivas sobre el desempeño de la organización, para ello tomaron como base un grupo de más de 2,000 empresas cotizando en el período de 1999 al 2011, originarias de la base de datos de las Empresas de Propiedad Estatal (EPE). Como su nombre lo dice, dicha investigación es de tendencia financiera, ya que toman en cuenta aspectos como retorno en las ventas (ROS) y retorno sobre los activos (ROA).

Asimismo, otras de las variables consideradas para el estudio son la diversidad de género de la junta (mujeres consejeras en la junta, consejeros independientes del sexo femenino, consejeros ejecutivos mujeres), características del director (edad y los antecedentes en educación para todos los directores y directoras), características de la junta (consejeros independientes, tamaño de la junta y la dualidad del puesto), características de la propiedad (acciones de la propiedad de los gobiernos o de las personas jurídicas de propiedad estatal, nacionales o extranjeras, acciones de propiedad de gestión de la empresa y el número de accionistas) y características de la empresa (mujer CEO, número de empleados, valor contable de la deuda dividido por los activos totales, número de años que tiene la empresa cotizando en la bolsa).

Figura 2.18 Modelo de mujeres directoras como mejora del desempeño de las empresas en China



Fuente: Elaboración propia en base a Liu *et al.* (2013)

Por otra parte, los investigadores hicieron uso de algunas variables de control, como miembros del consejo independientes, los que forman parte de la junta y al mismo tiempo son directores generales de la firma.

Dentro de las principales aportaciones en la investigación se puede considerar que el desempeño empresarial se relaciona positivamente con la diversidad de género, además de que las plazas con tres o más consejeras tienen un impacto mucho más fuerte sobre el desempeño empresarial que las plazas con dos o menos directoras. Por otra parte, los directores independientes tienen un impacto fuerte y positivo sobre el desempeño empresarial. Asimismo, tuvieron oportunidad de mostrar algunas tendencias en su momento, como el aumento del porcentaje de las empresas con uno o más mujeres en puestos directivos.

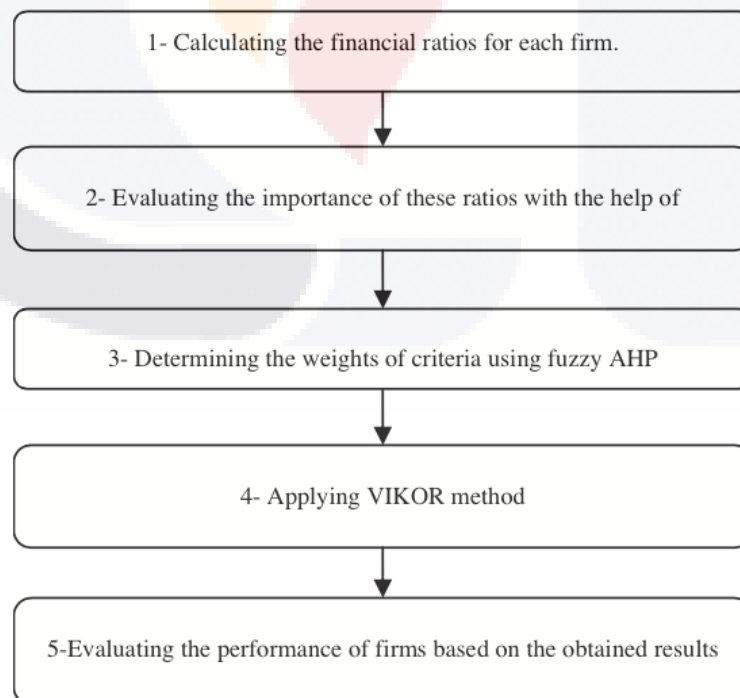
Modelo de evaluación del desempeño en empresas de cemento Iraníes usando el método integrado y confuso de AHP-Vikor



En la investigación realizada por Rezaie, Ramiyani, Nazari-Shirkouhi y Badizadeh (2014) en donde se trataba de indagar el desempeño financiero de 27 empresas de cemento en Irán en el período de 2009 y 2010, y que al mismo tiempo, buscaban determinar la empresa con el mejor desempeño para cada uno de los años determinados. Para la realización de dicha investigación se hizo uso del enfoque integrado de AHP (difuso) y el de Vikor. Se consideró además que el desempeño en este caso es analizado por razones financieras, por lo que las empresas seleccionadas para dicho estudio formaban parte de la bolsa de valores de Teherán y basándose en el modelo difuso de Ertugrul y Karakasoglu (2) haciendo uso de los ratios financieros, dichos enfoques los denominaron FAHP y TOPSIS (Técnica de Orden de preferencia por similitud con solución real).

Rezaie *et al.* (2014), propusieron en su estudio un enfoque inteligente, al hacer uso de ambas técnicas de lógica, la difusa y la AHP, integrándolas para generar un enfoque denominado “difuso AHP”, que fue utilizado para la medición del desempeño de las empresas sometidas a la investigación. Asimismo, estos autores siguieron una serie de pasos metodológicos que se muestran a continuación.

Figura 2.19 Pasos metodológicos del enfoque AHP

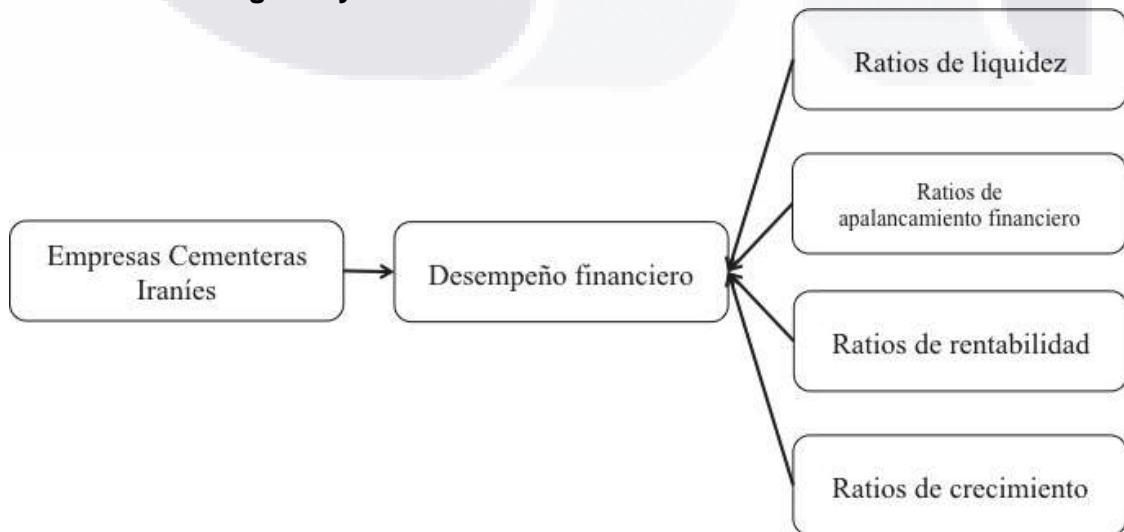


Fuente: Rezaie, Ramiyani, Nazari-Shirkouhi y Badizadeh (2014)

Por otra parte, para completar el análisis, los investigadores aplicaron el método Vikor MCDM, dicho método se utiliza para la resolución de problemas de decisión discretos con criterios contradictorios que ayudan a los tomadores de decisiones para optimizar una solución final. Los gerentes o personas encargadas de la toma de decisión, determinaron como primer punto los criterios relacionados (razones financieras) para evaluar las empresas de cemento (alternativas) que deban de ser capaces de describir la difícil decisión existente o algún problema (evaluación del desempeño), ya que dichos criterios son de suma importancia para los encargados de la evaluación del desempeño de una empresa.

Después de determinar los criterios y alternativas, se enlistaron a manera de estructura jerárquica, dichos criterios determinaron los niveles de la estructura jerárquica: nivel 1: objetivo direcciones (evaluación del desempeño de las empresas cementeras); nivel 2: ratios financieros (aborda diferentes criterios que impactan la evaluación del desempeño), por lo que para la investigación se determinaron cuatro criterios: ratios de liquidez (C1), ratio de apalancamiento financiero (C2), ratios de rentabilidad (C3) y ratios de crecimiento (C4); nivel 3: son evaluaciones sub-criterios que se relacionan con cada uno de los anteriores criterios, para el nivel 4: se desarrollan las alternativas. A continuación se presenta de manera gráfica el modelo de investigación.

Figura 2.20 Modelo de evaluación del desempeño en empresas de cemento Iraníes usando el método integrado y confuso de AHP-Vikor





Fuente: Elaboración propia en base a Rezaie *et al.* (2014)

En el nivel 2 se aplica un cuestionario para proporcionar un peso específico a cada uno de los criterios que utilizan los expertos a manera de juicio (se entrevistaron a 12 expertos, como: consultores, financieros, accionistas y directores de casas de bolsa), en dicho cuestionario se aborda la importancia relativa de las razones financieras, así como el desempeño relativo de las alternativas, que en este caso fueron para las empresas cementeras.

Modelo de conexiones políticas ejecutivas y el desempeño de las empresas

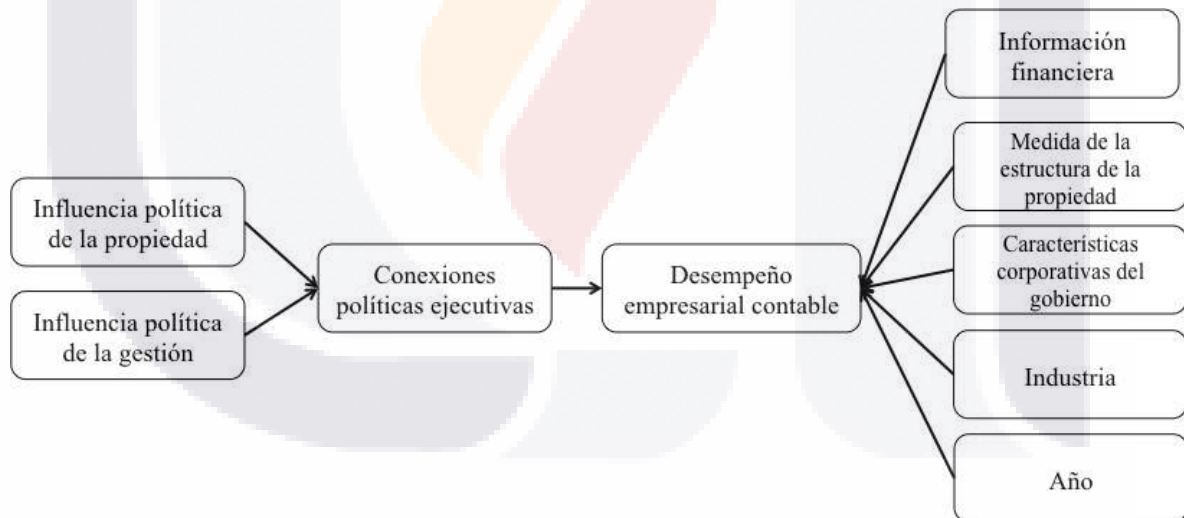
En el estudio realizado por Ding, Jia, Wu y Zhang (2014), en donde trataron de ahondar en los diversos vínculos políticos con los que contaban algunos ejecutivos y su impacto en el desempeño de las empresas Chinas (evidencia comparativa de forma privada controlada y empresas de propiedad estatal), es posible argumentar que su muestra fue conformada por todas aquellas empresas públicas que cotizaban en la bolsa de valores China para dos períodos de cambio, del 2004 al 2006. Cabe señalar que se seleccionó el 2004 como año de partida gracias a la apertura pública de los currículm vitae de los ejecutivos a partir de dicha fecha.

Los investigadores afirman que dentro de los beneficios de obtener una muestra de esa base de datos resalta el que se haya empleado en estudios previos similares, además de que incluye información actualizada, lo que les apoyará en captar los últimos cambios y mejoras en los mecanismos de gobierno corporativo y la transparencia del mercado Chino. Asimismo, la información que se incluye referente a las características personales de los principales ejecutivos (presidente de la junta de directores, miembros del consejo y director general), brinda la posibilidad de considerar las características personales y las conexiones políticas de ellos (influencia política de la propiedad y la influencia política de la gestión). La información que se tomó en cuenta incluye datos como la contabilidad de información, información de mercado e información general del gobierno corporativo extraída del GuoTaiAn (GTA), por lo que la recogida de la información se llevó a cabo de manera manual a partir de dichos informes.



Para el caso de la medición del desempeño contable de una empresa, Ding *et. al.* (2014) lo analizaron mediante el rendimiento de los activos (ROA) en el año considerado, las oportunidades de crecimiento futuro, medido por la Q de Tobin. Por otra parte, la variable de la influencia política de la propiedad, y la influencia política de la gestión, determinada por las conexiones políticas de los ejecutivos individuales (presidente de la junta y el director general). Tomando en cuenta los estudios previos referentes al tema, los investigadores decidieron emplear cuatro grupos de variables control, como: **información financiera** (apalancamiento financiero medido por la relación deuda-activos de la compañía para el año en curso y el año anterior, tamaño de la empresa, riesgo total de una empresa, rendimiento contable y la rentabilidad del mercado), **características corporativas del gobierno, estructura de la propiedad, la industria** y el **año** (*dummies*).

Figura 2.21 Modelo de conexiones políticas ejecutivas y el desempeño de las empresas



Fuente: Elaboración propia en base a Ding *et al.* (2014)

Para el caso de la variable característica del consejo/directores, se incluyeron variables como: el tamaño de la junta, número de consejeros/directores independientes, características personales de los ejecutivos individuales, permanencia del presidente de la junta, edad del presidente de la junta, permanencia del CEO. Para la estructura de la propiedad, en este caso se caracterizó por cuatro variables: porcentaje de participación



del accionista mayoritario, porcentaje de propiedad en poder del gobierno y/o una organización de propiedad gubernamental, la relación entre la propiedad en manos del accionista mayoritario no estatal y la concentración de la propiedad. Finalmente, se comenta respecto a la última variable considerada, se trata del número de años que la firma ha cotizado en la bolsa de valores, ya que un gran número de estas empresas son propiedad del estado.

Modelo de desarrollo de productos verdes y el desempeño de empresas brasileñas: midiendo el rol humano y los aspectos técnicos

Los investigadores Chiappetta, Jugend, Lopes de Sousa, Gunasekaran y Latan (2014) tomaron la decisión de enfocar su estudio al desarrollo de los productos verdes y los efectos que estos tienen sobre el desempeño de las empresas brasileñas. Su estudio fue aplicado en 62 empresas (17.74% microempresas, 29.03% pequeñas empresas, 37.09% medianas empresas y 16.12% grandes empresas), llevando una lógica de tipo cuantitativo y deductivo mediante una encuesta en línea, en donde el enlace del sitio se les hizo llegar a los directivos/propietarios de empresas certificadas en Brasil.

El objetivo de dicho estudio principalmente era probar y presentar un marco conceptual que describiera los aspectos técnicos (TA) y aspectos humanos/organizacionales (HOA) de la adopción del desarrollo de productos verdes (GPD) y los efectos y prácticas de las empresas ambientales (EP), operativas (OP), así como con el desempeño del mercado (MP), pues según Berry y Rondinelli (1998) las prácticas ambientales tienden a influir en el desempeño de las empresas.

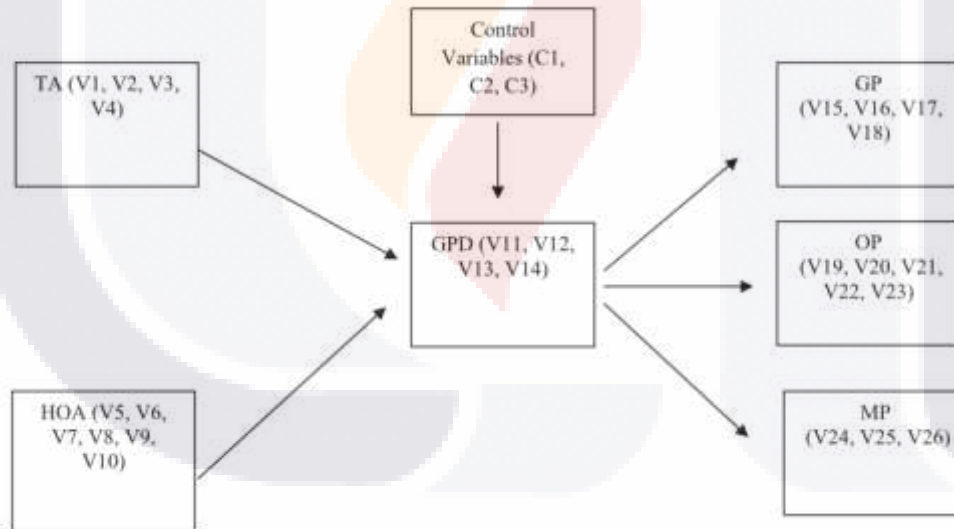
Por lo tanto, los investigadores resaltan la originalidad de su estudio ya que propone un modelo conceptual en donde se determina la relación entre los aspectos humanos/organización y los factores tecnológicos en la adopción de prácticas para el desarrollo de productos verdes y su influencia en el desempeño (las prácticas en el mercado, operativas y en el desempeño ambiental) de las empresas brasileñas.

Chiappetta *et al.* (2014) coinciden al establecer que el proceso de desarrollo de productos es uno de los procesos más importantes para la organización (Wang *et al.*, 2012), pero

para la evaluación del éxito de los nuevos procesos desarrollados, es necesario una medición del desempeño (Ghalayini *et al.*, 1997), ya que son un elemento esencial en la planificación y control de las actividades de la organización, como el desarrollo de procesos (Driva, et al., 2001), por lo que se recomienda entender los diversos indicadores de desempeño del mercado y del desempeño ecológico con la finalidad de determinar la efectividad de mejorar los productos de manera ambiental.

Para el desarrollo de su estudio y en el caso de la medición de la variable de desempeño, los investigadores utilizaron una escala compuesta por tres factores principales: el desempeño del mercado (MP), el desempeño operativo (OP) y el desempeño ambiental (AP). A continuación se presenta de manera gráfica el modelo teórico de dicha investigación.

Figura 2.22 Modelo de desarrollo de productos verdes y el desempeño de empresas brasileñas: midiendo el rol humano y los aspectos técnicos



Fuente: Chiappetta, *et al.* (2014)

La escala empleada sobre el desempeño del mercado (MP) se basó en la empleada por González-Benito y González-Benito (2005), en donde se incluían indicadores como: reputación e imagen de la empresa, alineación entre lo que la empresa ofrece y las expectativas de los consumidores y el éxito en el lanzamiento de nuevos productos. Cada uno de esos elementos se midió utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos, en



donde 1= máximo deterioro a 5= máxima mejora, como límites. Además de considerar las actividades de las empresas en los tres años anteriores.

Para el caso de la variable de desempeño operativo (OP), la escala utilizada fue la empleada por Hayes y Wheelwright (1984), en donde se abordaban tópicos como: los costos, calidad, flexibilidad, fiabilidad y velocidad, medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos en donde 1= máximo deterioro a 5= máxima mejora, como límites, considerando los últimos 3 años de actividades.

Finalmente, para la variable del desempeño ambiental (AP), tomando como base el estudio realizado por Lai y Wong (2012) y Zhu *et al.* (2007), es posible determinarla mediante: la reducción en la generación de contaminación (emisiones atmosféricas, líquidos efluentes y residuos o cuotas de residentes), reducción de consumo de materiales tóxicos/peligrosos, reducción del consumo de agua y energía, además de la frecuencia de los accidentes ambientales. Asimismo, dichos elementos fueron medidos a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= máximo deterioro a 5= máxima mejora, como límites, en base a los 3 años anteriores de actividades en la empresa.

Cabe señalar que los contactos o la muestra seleccionada, fueron obtenidos de una base de datos del INMETRO en la certificación ISO 9001, además de los contactos con los que contaba el equipo de investigación. Asimismo, el primer contacto realizado con las personas del segmento seleccionado fue a través de una invitación para responder la encuesta, seguido de tres recordatorios adicionales mediante un correo electrónico, además de complementar con algunas llamadas telefónicas.

Modelo de la Responsabilidad Social Corporativa y su contribución al desempeño financiero

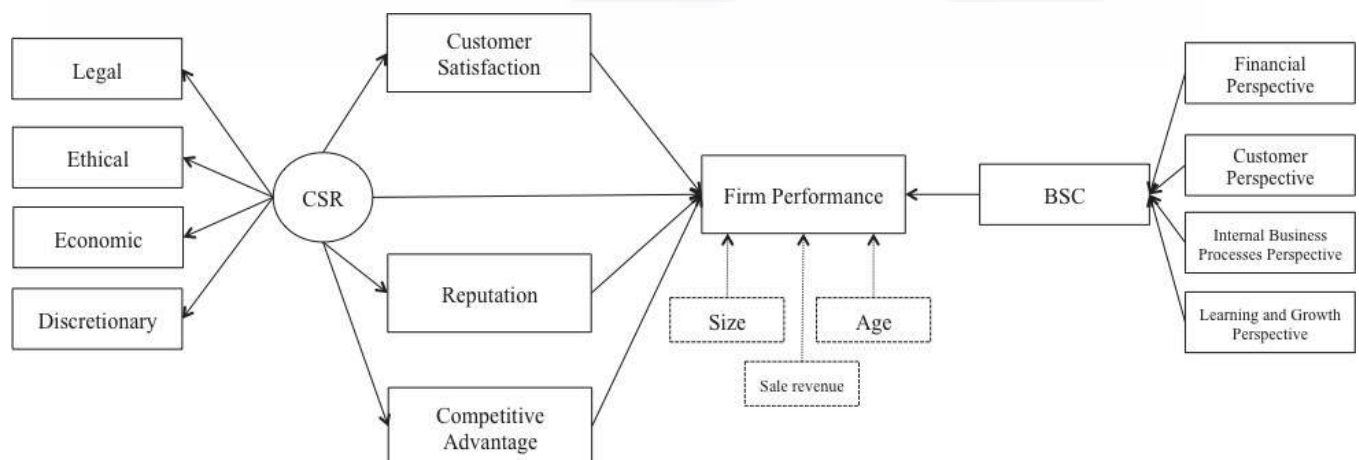
Los investigadores Parastoo, Sofian, Saeidi, Parisa y Alireza (2014), desarrollaron un estudio que se enfocaba en determinar de qué manera la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) contribuye a reafirmar el desempeño financiero, tomando como

variables mediadoras la ventaja competitiva, la reputación/imagen de la empresa y la satisfacción del cliente, con la finalidad de obtener resultados más fiables.

Dentro de la revisión de literatura realizada por los investigadores, se señala que la RSC tiene una asociación positiva con tres factores determinantes del desempeño de una empresa, como: el rendimiento monetario, el compromiso personal y la integridad corporativa (Rettab, *et al.*, 2009). Asimismo, la relación entre la reputación/imagen empresarial y el desempeño de la empresa generan no solo beneficios financieros, sino también ventajas no financieras (Black, Carnes, y Richardson, 2000; Brown y Perry, 1994; Flatt y Kowalczyk, 2011; Roberts y Dowling, 2002; Sabate y Puente, 2003).

Por otra parte, los investigadores afirman que los niveles más altos de desempeño se ven afectados por los niveles más altos de satisfacción del cliente, afectando directamente a los niveles de rentabilidad de la inversión y en la mejora de productividad (Mätzler y Hinterhuber, 1998; Claes y Rust, 1997). Dicho estudio se llevó a cabo mediante una metodología cuantitativa, recolectando la información mediante un cuestionario, en donde la validez del instrumento fue medida mediante la opinión de 10 ejecutivos no incluidos en la muestra. A raíz de las sugerencias de los expertos, realizaron algunas modificaciones al cuestionario dejando una versión final el cual abordaba los bloques de: responsabilidad social corporativa, desempeño empresarial financiero, satisfacción del cliente, reputación de la empresa, ventaja competitiva, además de algunas variables de control como: tamaño de la empresa, edad, ingresos y ventas.

Figura 2.23 Modelo de la Responsabilidad Social Corporativa y su contribución al desempeño financiero





Fuente: Parastoo *et al.* (2014)

Para el estudio se tomaron en cuenta cerca de 1,250 empresas en el sector industrial y manufacturero, siendo únicamente encuestas validadas un total de 205, en donde se entrevistó a los directivos/gerentes de las empresas (por su alto involucramiento en los asuntos de la compañía), y principalmente en el estudio las organizaciones contaban con una edad media de 28 años y un número medio de empleados de 176, además de mantener un ingreso por ventas anuales entre los \$100,000 y \$2'000,000 de pesos.

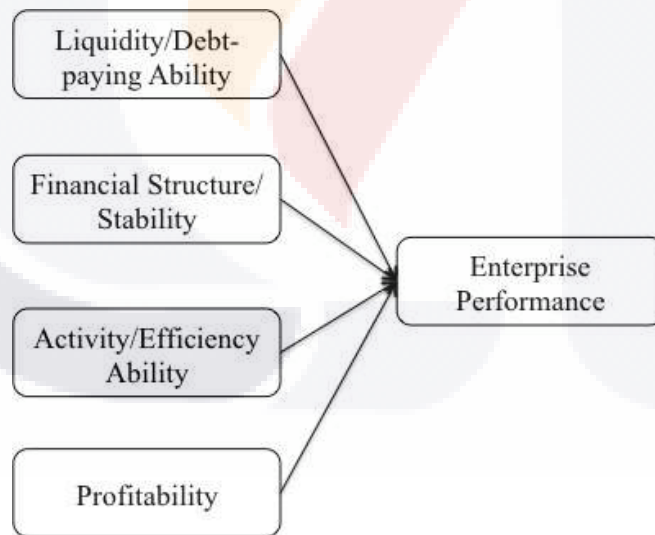
Haciendo un enfoque principalmente en la variable dependiente, que es el desempeño financiero, los investigadores argumentaron la medición de ésta a través de la metodología del *Balanced Scorecard* (BSC), una técnica desarrollada por Kaplan y Norton (1997) que analiza el desempeño general de la organización mediante cuatro aspectos, uno de ellos es la medición de las perspectivas financieras en el desempeño empresarial. Dentro de los factores considerados para medir el desempeño financiero se encuentran: crecimiento de la cuota de mercado, crecimiento en las ventas, rentabilidad sobre los recursos propios (ROE), rendimiento de las ventas (ROS), retorno sobre los activos (ROA), retorno de inversión (ROI) y el margen de beneficio neto de la empresa como la contabilidad monetaria, cada uno de ellos fue medido en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= muy en desacuerdo a 5= muy de acuerdo, como límites.

Finalmente, dentro de los principales resultados es posible comentar que los investigadores sustentaron sus 3 hipótesis de estudio, ya que se concluyó que la RSC se asocia con el desempeño de la empresa, así como dicha relación es totalmente medida, además de que la reputación de la empresa, la ventaja competitiva y una mayor satisfacción del cliente son mediadores en la relación entre la RSC y el desempeño de la empresa, por lo que de manera indirecta, Parastoo *et al.* (2014) sugieren que sus hallazgos entre la RSC y el desempeño empresarial indirectamente tienen un papel determinante a través de la mejora de la satisfacción del cliente, la reputación de la empresa y la ventaja competitiva.

Modelo de sistema de soporte de decisiones basado en el conocimiento para medir el desempeño de la empresa

Los investigadores Wen, Chen y Chen (2007) aplicaron un estudio para analizar una propuesta de sistema de soporte de decisiones que se basaba principalmente en el conocimiento con la finalidad de medir el desempeño de la empresa, ya que consideran que evaluar constantemente el desempeño es muy importante para mantener la organización en crecimiento. Además, dicha investigación se centró en la medición del desempeño empresarial de una organización electrónica comparada con una del sector industrial, ambas en Taiwán. Cabe resaltar que debido a la falta de disponibilidad de alguna información no financiera, los científicos optaron por la medición del desempeño únicamente mediante los factores financieros, por lo que tomaron en cuenta 12 variables agrupándolas en cuatro dimensiones principales: liquidez/capacidad de pago de deudas, estructura financiera/estabilidad, actividad/capacidad de eficiencia y rentabilidad. A continuación se muestra a manera gráfica cómo estuvo conformado el análisis del desempeño empresarial.

Figura 2.24 Modelo de sistema de soporte de decisiones basado en el conocimiento para medir el desempeño de la empresa



Fuente: Wen *et al.* (2007)

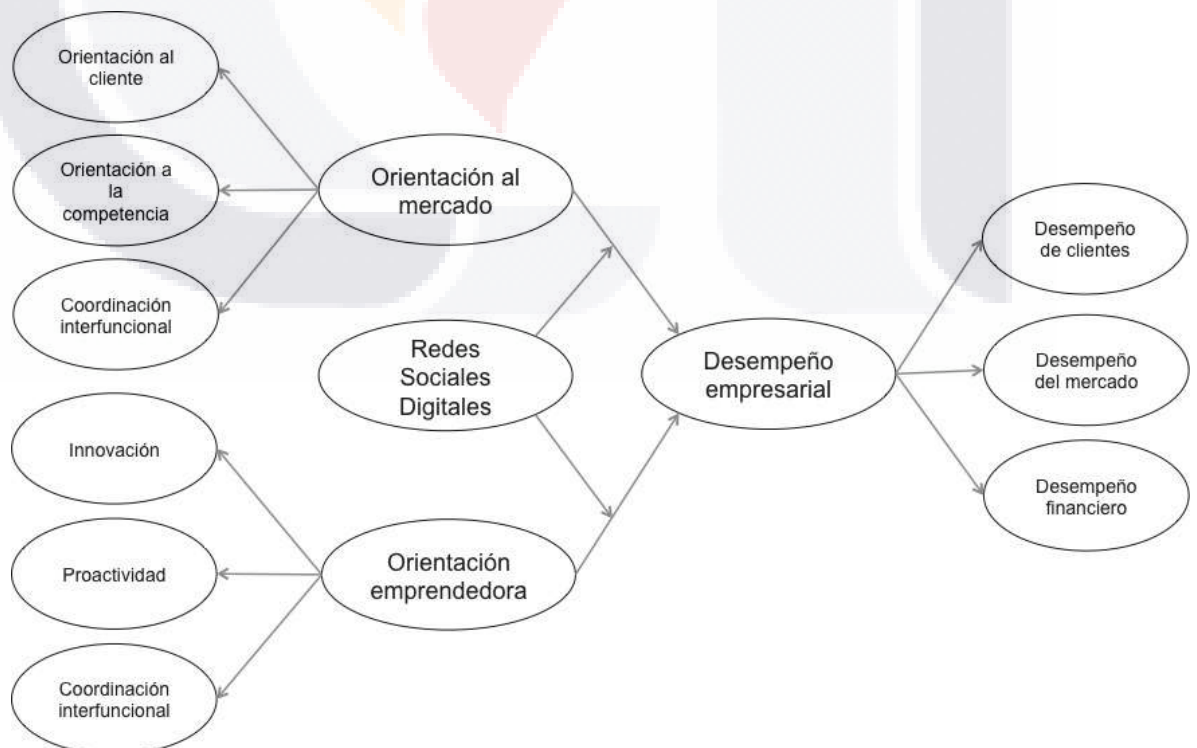
Modelo de uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial



En el estudio realizado por Saavedra, Criado y Andreu (2013) en donde toman en cuenta la intensidad de uso del marketing con redes sociales digitales (RSD) como una variable moderadora entre los constructos de la orientación al mercado (OM), la orientación emprendedora (OE) y el desempeño empresarial, con la finalidad de aportar al conocimiento información al respecto, ya que considera que el marketing en RSD juega un papel clave en el futuro de la mercadotecnia.

Específicamente enfocándonos en la variable de desempeño, se puede decir que Saavedra *et al.* (2013) tomaron en cuenta el constructo propuesto por Hooley *et al.* (2005), en donde se consideraban los factores de desempeño de los clientes, desempeño del mercado y desempeño financiero, medido en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= mucho peor a 1= mucho mejor, como límites. Cabe señalar que el primer subconstructo mide aspectos relacionados con los niveles de lealtad y satisfacción del cliente; el segundo mide el volumen de las ventas y la participación de mercado, mientras que el tercero se encarga de ahondar en las utilidades y el retorno de inversión (ROI), cada uno de ellos comparado con sus competidores y el último año anterior.

Figura 2.25 Modelo de uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial



Fuente: Saavedra *et al.* (2013)

Es importante señalar que Saavedra *et al.* (2013) argumentan que emplearon una técnica de multigrupo con ecuaciones estructurales, con el propósito de encontrar el grado en que los distintos grupos se diferencian, agrupados por una variable en común. Dentro de los principales resultados obtenidos se confirmaron 2 de 3 hipótesis, dentro de las hipótesis aceptadas se encuentra que la intensidad de uso de las RSD como herramienta de mercadotecnia modera la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial, únicamente entre la intensidad media y alta. Para el caso de la segunda, se señala que existe una intensidad del uso de las RSD como herramienta del marketing modera la relación entre la OM y la OE, pero únicamente cuando se compra entre la intensidad media y alta. Finalmente, la hipótesis que abordaba la relación entre la intensidad de uso de las RSD sobre la OE y el desempeño empresarial no fue posible confirmarla.

Modelo de estrategias competitivas y desempeño empresarial

En la investigación desarrollada por Camisón, Garrigós y Palacios (2007) se centró en realizar una comparación entre diversos modelos de competitividad de Robinson y Pearce (1988), y Miles y Snow (1978), contrastándolos con el modelo de desempeño organizacional propuesto por Camisón (2004). La información de dicho estudio se recolectó mediante encuestas electrónicas dirigidas a los directores generales de la firma.

La escala de desempeño incluye tres dimensiones: rentabilidad del capital (CP, conformado por la rentabilidad económica, financiera y sobre las ventas), desempeño en el mercado (MP, con ítems sobre el crecimiento en ventas, ganancia de cuota de mercado y creación de riqueza) y satisfacción de los *stakeholders* (SS, toma en cuenta la satisfacción de los clientes y empleados), cada dimensión enfocada en los últimos 5 años de la empresa y medida en una escala de tipo Likert de 5 puntos.



Figura 2.26 Modelo de estrategias competitivas y desempeño empresarial



Fuente: Elaboración propia en base a Camisón *et al.* (2007)

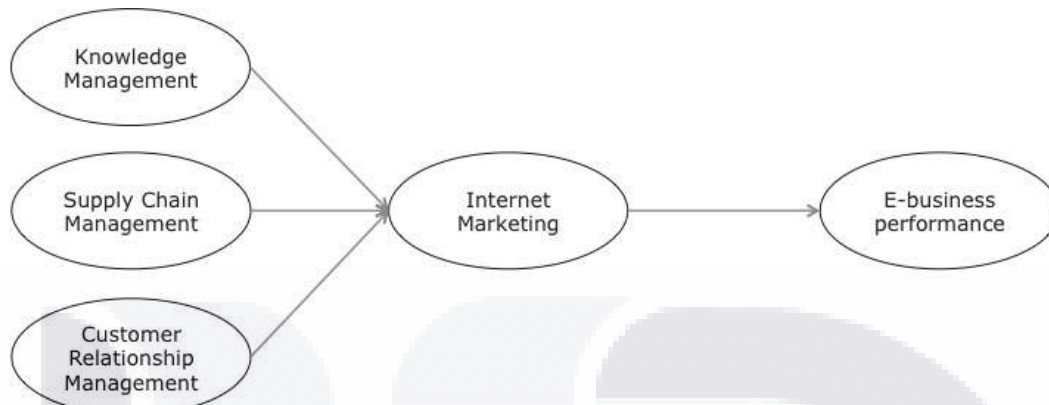
Modelo del impacto del marketing integrado en Internet sobre el desempeño online de empresas

El estudio desarrollado por Tiago y Tiago (2012) muestra un reflejo de cómo se ha estado analizando la relación entre el marketing en Internet (marketing digital) y el desempeño organizacional, que para el caso de estudio fue el desempeño online. Cabe mencionar que Tiago *et al.* (2012) realizaron un estudio de tipo empírico sobre los datos recolectados de una muestra de 9,192 empresas (la mayoría micro y pequeñas empresas), en donde se preocuparon porque cubrieran cinco dimensiones de análisis: 1) tecnología de la información y la infraestructura, además de las e-habilidades de comunicación, 2) uso de e-business y e-commerce, 3) barreras de e-commerce, 4) impacto de las ventas y demanda en línea, y 5) expectativas e impacto derivados del e-business. La distribución del tamaño de la empresa, fue medida por el número de empleados.

El modelo teórico desarrollado para dicha investigación aborda las variables de Marketing en Internet (marketing digital), considerando factores de administración del conocimiento, administración de la cadena de suministro y la administración de las relaciones con los clientes, midiendo su impacto con el desempeño empresarial electrónico (e-business performance), en donde los investigadores no hacen referencia a la forma en la que se llevó a cabo la medición. A continuación se presenta de manera gráfica el modelo teórico de la investigación.



Figura 2.27 Modelo del impacto del marketing integrado en Internet sobre el desempeño online de empresas



Fuente: Elaboración propia en base a Tiago *et al.* (2012)

Dentro de los principales hallazgos a los que llegaron Tiago *et al.* (2012), se encuentran que los valores significativos logrados en el éxito del constructo desempeño organizacional electrónico (e-business performance) ofrecen apoyo empírico a las concepciones teóricas que el desempeño del negocio electrónico debe ser medido con criterios económicos y de mercado. A su vez, los resultados sugieren una fuerte relación positiva entre los tres Subsistemas de Información Empresarial al considerar el marketing en Internet (marketing digital), así como un impacto positivo del Marketing en Internet en el desempeño organizacional electrónico (e-business performance).

Modelo de actividades de mercadotecnia y desempeño: una comparación entre las pequeñas empresas tradicionales y las basadas en Internet en Taiwán

Siu (2002) realizó una investigación para analizar el desempeño de algunas pequeñas empresas, la mitad de su muestra se caracterizaba porque empleaban el Internet dentro de su estrategia de mercadotecnia, y la otra mitad de ellas no, con la finalidad de estudiar los efectos en el desempeño de las mismas. Específicamente para analizar el desempeño de ellas en mercadotecnia, se basaron en un modelo de desempeño del marketing de Carson (1990), que se conformaba de ocho dimensiones: limitaciones de los gastos de mercadotecnia, limitaciones en el know-how de mercadotecnia, limitaciones en el conocimiento del mercado (impacto), actividades de mercadotecnia que siguen las normas o se adaptan al entorno (nivel de generalización), la mercadotecnia a un nivel de planeación u operacionalización (planeación vs operación), nivel de planeación de



actividades adaptadas a los entornos de las pequeñas empresas (adaptación), evolución del marketing (etapas de desarrollo del marketing) y el nivel específico de las actividades de mercadotecnia (nivel de actividad).

Dentro de los principales resultados obtenidos en cuestión de desempeño, se puede comentar que existe diferencia estadísticamente significativa entre las limitaciones en la experiencia y el tipo de empresa, pues los gerentes de las empresas basadas en el marketing en Internet, tienen antecedentes de marketing sustanciales, mientras que el de los gerentes de la empresa tradicional, se clasifican como mínimo y limitado. Asimismo, se comenta que existe una diferencia significativa entre el nivel de planificación vs operación y el tipo de empresa, pues la mayoría de las empresas que utilizan el Internet se preocupan más por la planificación en marketing, mientras que las empresas tradicionales tienden a preocuparse más por las operación de la mercadotecnia.

Finalmente, la mitad de las pequeñas empresas basadas en Internet se clasifican como proactivas, mientras que solo una pequeña parte las empresas tradicionales se clasifican como reactivas y con la necesidad de realizar algunos ajustes. Por lo que, Siu (2002) considera que las empresas tradicionales tienden a depender más de las redes de contactos personales con empresarios, mientras que las empresas basadas en Internet muestran actividades de marketing profesional.

Al analizar sobre el término de desempeño, se realizó primero la acotación de la traducción en la literatura revisada, pues como es un término en inglés, su traducción puede entenderse como desempeño, rendimiento o crecimiento, por lo tanto, para efectos del presente capítulo la traducción de dicho concepto fue desempeño empresarial. Al realizar la búsqueda del concepto de desempeño, fue posible percatarse de que no se cuenta con un concepto universal o propiamente aceptado por la comunidad de investigadores, sin embargo, la mayoría de los investigadores argumentan que el desempeño se trata de un resultado favorable para la empresa, que fue posible gracias a los recursos con los que cuenta. Asimismo, al realizar el análisis de los diferentes conceptos encontrados, fue posible llegar a la conclusión de que el desempeño es la

consecuencia de llevar a cabo la maximización de los recursos, afrontando el contexto en el que se desarrolla la actividad.

Por otra parte, se analizaron diversos estudios en donde se empleó la variable de desempeño empresarial, como única variable de estudio, además de otras investigaciones en donde se relacionaba el desempeño con otras variables, como: tamaño y giro de las empresas, conexiones políticas ejecutivas, desarrollo de productos verdes, rol humano, satisfacción del cliente, reputación de la empresa, ventaja competitiva, el sistema de soporte de decisiones, las redes sociales digitales, estrategias competitivas, el marketing integrado en Internet y las actividades de mercadotecnia, entre otras más.

Dentro de los principales temas que los investigadores comúnmente toman en cuenta para la medición del desempeño, se pueden considerar: el desempeño financiero, desempeño social, desempeño del mercado, recursos, desempeño operativo, crecimiento de la cuota de mercado, conocimientos y habilidades, relaciones humanas, rendimiento en las ventas, eficiencia, capacidad de innovación en los procesos y productos, procesos internos, fuerzas externas/adaptación de las empresas, sistemas abiertos, entre otros.





“COMPETITIVIDAD”

2.3 Competitividad

En el presente capítulo se abordan ciertos puntos referentes a la competitividad, comenzando por la conceptualización del término tomando en cuenta las definiciones de diversos investigadores, así como las diferentes formas en las que se ha medido, algunos modelos teóricos identificados y su relación con otras variables.

2.3.1 Conceptualización

Al llevar a cabo la revisión y análisis de la literatura pertinente a la variable de competitividad y al mismo tiempo tratar de encontrar un concepto aceptado de manera universal sobre ésta, se podría decir que al día de hoy es complicado, pues dicha variable se ha estudiado desde diversas perspectivas, abordadas desde un nivel individual y organizacional, hasta considerar aspectos micro y macroeconómicos (Pelinescu y Dospinescu, 2013). A raíz de esto, muchos investigadores han afirmado que no existe un único concepto que de manera general comprenda todas las características y cuestiones de las que trata la competitividad (Jaramillo, 2005 y Bonales, 2006). A continuación se presentan las definiciones encontradas con respecto a la variable.

Tabla 2.11 Definiciones de competitividad

Autor	Definición
Scott y Lodge (1985)	Se refiere a la capacidad de una entidad económica para crear, producir y/o distribuir productos o servicios en el comercio internacional, al mismo tiempo de ganar crecientes rendimientos por sus recursos.
Schumpeter (1983)	Consideró que la competitividad es sinónimo de “guerra constante” entre empresas, que tienen la finalidad de integrar al mercado procesos y productos nuevos.
Fajnzylber (1989)	Establece que la competitividad se trata de la reducción constante del salario real, la explotación de los recursos abundantes y el mantenimiento del tipo de cambio subvaluado.
Porter (1990)	Definió el término de competitividad como una capacidad de aumentar la productividad de una empresa con la finalidad de sostener e incrementar la participación de ésta, no solo a nivel local o regional, sino que también a nivel internacional, aunado al aumento del nivel de vida de la población.

Continúa la tabla en la siguiente página



Continuación de la tabla 2.11

Autor	Definición
Krugman (1994, 1996)	Consideró que la competitividad son las ventajas en específico con las que cuenta una empresa, haciendo referencia a la cuota de mercado y la rentabilidad, que revelan la competitividad y la supervivencia de la empresa en el mercado.
Hernández (2000)	Señala que se trata de los incrementos en la productividad con la incorporación de innovaciones tecnológicas que generan a su vez una mayor diferenciación de productos, mientras se incorporan nuevas formas de organización empresarial y de eslabonamiento de cadenas productivas, de modo que aumente la eficiencia del ciclo productor.
Romo y Abdel (2005)	Consideran que una empresa es competitiva cuando sus métodos de producción y organización de la empresa trabajan con el fin de otorgar un precio y calidad de productos finales. Asimismo, manifiestan que para apoyar la competitividad de una empresa es necesario tener presente la capacidad para generar cambios tecnológicos, las características del entorno macroeconómico y sectorial en el que se desarrolla la empresa.
Instituto Mexicano para la Competitividad (2014)	La competitividad se refiere a la capacidad para atraer inversión y talento a las empresas, con la finalidad de que las personas con actividades productivas puedan competir en un entorno cada vez más complejo.
Rubio y Aragón (2006)	Sostienen que la competitividad significa “competencia”, ya que, viéndolo desde el ámbito económico, se puede clasificar en dos expresiones, la primera, hace referencia al grado de rivalidad existente en un mercado y, la segunda, la forma de actuar de los agentes en él, es decir, se es competitivo, si se cuenta con las condiciones para hacerlo.
Gómez (1994) y Peñaloza (2005)	El término de competitividad hace hincapié a la capacidad de proveer bienes y servicios de calidad al menor costo, de igual o más eficientemente que la competencia o en forma general.
Samuelson y Nordhaus (2001)	La competitividad hace referencia a la medida en que los bienes de un país pueden competir en el mercado, dependiendo tanto de la calidad de los productos nacionales como de los precios frente a los bienes y servicios de las empresas extranjeras.
Clark y Guy (1998)	Consideran que el concepto de competitividad se refiere a la habilidad de la empresa para incrementar su tamaño, la cuota de mercado y su rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia en base a Scott y Lodge, 1985; Schumpeter, 1983; Fajnzylber, 1989; Porter, 1990; Krugman, 1994 y 1996; Hernández, 2000; Romo y Abdel, 2005; IMC, 2014; Rubio y Aragón, 2006; Gómez, 1994; Peñaloza, 2005; Samuelson y Nordhaus, 2001; Clark y Guy, 1998.

Al analizar los diversos conceptos que se tienen en torno a la competitividad, fue posible identificar algunas similitudes entre éstos a pesar de que en la revisión de la literatura algunos investigadores manifiestan las discrepancias en torno a la formación de una definición universal del término. Dentro de las principales coincidencias que se

encontraron fue que varios investigadores (Scott y Lodge, 1985; Porter, 1990; Romo y Abdel, 2005; IMC, 2014; Gómez, 1994; Peñaloza, 2005; Clark y Guy, 1998) la conciben como una capacidad o habilidad propia de las empresas, principalmente para la obtención de una meta en concreto o la realización de algunas actividades dentro de la propia empresa, entre las que se pueden mencionar: crear, producir, distribuir, generar cambios, además de buscar el incremento en su rentabilidad, y con ello, poder hacer frente a sus competidores.

Asimismo, algunos otros conceptos (Schumpeter, 1983; Romo y Abdel, 2005; Rubio y Aragón, 2006) señalan que la definición hace alusión a la “guerra”, competencia o supervivencia con el que cuentan las empresas en relación a las otras empresas con las que tienen rivalidad, dándose este factor a raíz de que generan una mayor diferenciación de sus productos/servicios al integrar dentro de su empresa nuevos procesos o formas de organización. Es importante resaltar de igual forma en la literatura analizada se identificó que la competitividad es posible que se dé en diversos entornos, ya sea personal, organizacional, por segmento, a nivel local o regional, nacional e internacional (Scott y Lodge, 1985; Porter, 1990; Samuelson y Nordhaus, 2001).

A manera de conclusión, se puede señalar que la competitividad se refiere a la posición que tienen las empresas, ya sea a nivel sectorial, local, nacional o internacional, lograda a través de la capacidad en cuento a recursos (tangibles e intangibles), con la finalidad de crear, producir o generar algún cambio que les proporcione ciertas ventajas o algún incremento en su rentabilidad.

2.3.2 Formas de medición

Medición de la competitividad es una tarea difícil dada la gran variedad de aspectos relacionados con ella y los muchos factores explicativos. Con los años, el enfoque del análisis de la competitividad se ha reducido desde los aspectos macroeconómicos del fenómeno, a los microeconómicos, y ahora cada vez más la atención se ha desplazado al nivel individual y organizacional (Pelinescu y Dospinescu, 2013). Es importante establecer que Jaramillo (2005) y Bonales (2006) propusieron que no existe un único concepto que englobe lo que es competitividad, por lo que para identificar las principales variables que intervienen en la medición de la competitividad Bonales (2006) realizó un análisis de las



investigaciones realizadas en torno al tema, en donde identificó alrededor de 96, siendo las más representativas a mencionar: la productividad, capacitación, precio, calidad, canales de distribución, tecnología, infraestructura e innovación.

Buckley, Pass y Prescott (1988) llegaron a la conclusión de que cualquier análisis que se vaya a realizar para la medición de la competitividad debe de especificar claramente el nivel en el que se llevará a cabo la medición, así como especificar las posibles limitaciones. Consideraron además que muchas medidas de la competitividad incluyen de manera implícita o explícita cuestiones de tipo de generación de empleo, calidad del empleo, distribución de la renta u otros objetivos, entre otros. Considerando los distintos conceptos de la competitividad, Buckley *et al.* (1988) señalan que la competitividad puede ser medida bajo tres factores: el rendimiento competitivo, el potencial competitivo y el proceso de gestión. Asimismo, recopilaron a manera de una tabla, las diferentes medidas que se utilizarían para el análisis de la competitividad dependiendo del nivel de estudio (por producto, empresa, industria o país), y si se quiere medir en conjunto con el rendimiento, el potencial o el proceso de gestión (tabla 2.8).

Tabla 2.12 Medidas de análisis de la competitividad internacional

Nivel de análisis	Rendimiento competitivo	Potencial competitivo	Proceso de gestión
Producto	Participación en el mercado de exportación	Competitividad de costos	Mejor producto
	Crecimiento de las exportaciones	Productividad	
	Rentabilidad	Competitividad del precio	
		Competitividad de la calidad	
		Indicadores de tecnología	
Empresa	Participación en el mercado de exportación	Competitividad de costos	Ventaja propia
	Dependencia de las exportaciones	Productividad	Compromiso con los negocios internacionales
	Crecimiento de las exportaciones	Competitividad del precio	Actitud de marketing
	Rentabilidad	Indicadores de tecnología	Relaciones de gestión

Continúa la tabla en la siguiente página

Continuación de la tabla 2.12

Nivel de análisis	Rendimiento competitivo	Potencial competitivo	Proceso de gestión
			Cercanía al cliente
			Economías a escala
Industria	Cuota de mercado de exportación	Competitividad de costos	Compromiso con los negocios internacionales
	Balanza comercial	Productividad	
	Crecimiento de las exportaciones	Competitividad del precio	
	Rentabilidad	Indicadores de tecnología	
País	Participación en el mercado de exportación	Ventaja competitiva	Compromiso con los negocios internacionales
	Porcentaje de fabricación en la producción total	Competitividad de costos	Las políticas del gobierno
	Balanza comercial	Productividad	Educación/ Capacitación
	Crecimiento de las exportaciones	Competitividad del precio	
	Rentabilidad	Indicadores de tecnología	
		Acceso a los recursos (puede variar por la industria)	

Fuente: Elaboración propia en base a Buckley, Pass y Prescott (1988)

Por otra parte, Hatsopoulos (1987), Lipsey y Kravis (1987) y Kirpalani y Balcome (1987), indican que muy frecuentemente también se toma en cuenta el porcentaje de las exportaciones en relación con un comprador como medida de la competitividad. En el caso del estudio presentado por Chinying (2009), en donde se enfocó en identificar y postular algunas amenazas en la competitividad de los clúster regionales, no utilizó algún método de sondeo, sino que simplemente se enfocó en realizar una **revisión del contexto de las empresas**, así como una **revisión exhaustiva de la literatura**.

Para el estudio desarrollado por Pelinescu y Dospinescu (2013), en donde analizaron la competitividad sostenible, consideraron que dicho concepto consta de múltiples niveles, principalmente **tres dimensiones: la económica, la social y la ecológica**, y que a su vez se le agregó la **vulnerabilidad a los cambios** o eventos importantes (crisis



económicas, desastres naturales, etc.). Asimismo, su investigación se centró en las limitantes y ventajas de los diferentes métodos para medir las relaciones entre la competitividad sostenible y los distintos indicadores económicos como la productividad de los diferentes sectores económicos en el mercado mundial (Wysokińska, 2003), **el riesgo de gestión** (Rutkauskas de 2008), **los indicadores de contaminación del medio ambiente** (Pasurka, 2008) y el **alto nivel de vida** (Schuller, Lidbon, 2009). Mientras que, en el caso de la medición de la competitividad sostenible, Pelinescu *et al.* (2013) hicieron uso del **Índice de Competitividad Global**, adicionándole las variables de sostenibilidad social y sostenibilidad ecológica.

Por otra parte, la investigación llevada a cabo por Esteban, Coll y Blasco (2005), utilizaron diversas herramientas para recabar información, entre ellas, un **diagnóstico reflexivo situacional** acerca de la capacidad innovadora de la micro y pequeña industria, a través de **entrevistas exploratorias personales** a representantes de asociaciones empresariales, con la finalidad de que aporten un conocimiento y visión global de los intereses o problemáticas de la empresa y que fueron objeto del trabajo de investigación, abordando los siguientes puntos:

Tabla 2.13 Preguntas abordadas sobre la competitividad y su capacidad innovadora

Ítems utilizados
Servicios ofrecidos a los asociados y objetivos de la asociación
Número de empresas asociadas. Distribución por tamaño y sector de actividad
Valoración acerca de la competitividad de las micro y pequeñas empresas industriales y principales factores determinantes de la misma
Aspectos que, a nivel de gestión, sean relevantes y aquellos en los que se debería trabajar para mejorar la posición competitiva
Qué entiende por empresa innovadora
En qué ámbito es más importante la innovación y cómo los puntos fuertes/débiles enunciados afectan a ésta
Factores que se consideran el principal origen/motivo de las actividades de innovación
Objetivos a alcanzar mediante la innovación
Citar, tres empresas que pueden ser calificadas como innovadoras y la razón de la elección
Principales obstáculos o dificultades con los que se encuentra la empresa, y a los que debe hacer frente, a la hora de innovar
Conocimiento de programas de promoción de la innovación y la competitividad (regional, nacional, europeo); y valoración acerca del grado de adecuación a las necesidades de la empresa
Opinión acerca del papel que juegan universidades, Organismos Públicos de Investigación e Institutos Tecnológicos, en el proceso de innovación

Fuente: Elaboración propia en base a Esteban, Coll y Blasco (2005)

Dentro de las cuestiones generales de la empresa, se abordaron preguntas relacionadas a origen, actividad, principales productos elaborados, diferencia con sus competidores, percepción de la intensidad competitiva en el sector, relación con proveedores, principales clientes, entre otros. Asimismo, para el caso de las cuestiones específicas vinculadas al proceso de innovación, se realizaron preguntas enfocadas al concepto de empresa innovadora, por qué consideran que su empresa es innovadora, cultura innovadora, factores que lo han ayudado u obstaculizado en la adopción de la innovación, existencia del departamento de I+D, áreas en las que se realiza I+D, porcentaje de ventas que representa el I+D, número de nuevos productos lanzados al mercado, entre los principales.

Otra investigación sobresaliente es la realizada por Rubio y Aragón (2006), en donde su principal objetivo era determinar la competitividad y recursos estratégicos en las pymes. Su método de recolección de datos fue a través de una **encuesta dirigida a empresas** pequeñas y medianas de los sectores industriales y de servicios, en donde recolectaron cerca 431. Dicho cuestionario se conformó por un total de **8 constructos o dimensiones (tecnología, innovación, recursos comerciales, gestión de los recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura y calidad del producto o servicio)** medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos (1= mucho peor que los competidores a 5= mucho mejor que los competidores, como límites), permitiéndoles conocer la posición relativa de cada empresa con respecto a sus rivales. Se consideró además que los resultados de su estudio se dividieron en dos apartados, las empresas competitivas y las no competitivas, separadas por una “variable-suma” que se obtuvo de la valoración del éxito competitivo en una escala de 7 a 35 (valores cercanos a 35 se define como una empresa exitosa). Posteriormente, se calculó el valor medio que les permitió segmentar la muestra en pymes competitivas o no competitivas.

En el análisis realizado por Peñaloza (2005), que se fundamentó principalmente en el estudio de diversas fuentes literarias que habían analizado la competitividad, determinando la existencia de 5 factores clave para medir la competitividad. A continuación se mencionan de manera breve:



Tabla 2.14 Factores clave para determinar la competitividad

Dimensión	Características
División del trabajo y especialización	Elementos esenciales para brindar un producto o servicio mejor o igual a los existentes en el mercado.
Calidad	Mantener la función principal de los productos, además de que cumplan con las condiciones que exige el cliente.
Capacidad gerencial, financiera y cultura organizacional	Uso óptimo de factores (rutinas organizativas, recursos físicos y humanos, y tecnología) conlleva a la productividad, elemento facilitador de la competitividad.
Productividad	Hacer uso de los factores productivos de una manera eficiente al proporcionar bienes y servicios.

Fuente: Elaboración propia en base a Peñaloza (2005)

Tomando en cuenta también el estudio realizado por los investigadores Flores y González (2009), en donde analizaron el sector industrial de las Pymes de la región, enfocándose en el estudio en empresas consideradas “plantas”. Del total de Pymes en la ciudad solo pudieron recolectar la información de 39 **cuestionarios** que se enfocaban principalmente en obtener la respuesta del administrador o gerente de la planta. Dicho instrumento de medición se basó en los criterios sugeridos por Bohrnstedt (1976), en donde se incluyeron las variables de: **mercado, tecnología, sistemas, calidad, recursos humanos y relaciones con el exterior**. Cada una de estas variables se recolectó en un **cuestionario**, en donde cada uno de sus ítems fueron medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo, como límites.

Cabe señalar que en la investigación de Flores y González (2009) se encontró información relevante sobre otras formas de medición de la competitividad empresarial, como la utilizada por Chauca (2000), que su estudio lo basó en el **Índice de la Competitividad**, tomando en cuenta las variables de: **estilo de dirección, tipo de organización, producción, tecnología y finanzas, además de mercadotecnia**. En línea con lo anterior, Bonales y Sánchez (2003) estudiaron la competitividad internacional de las empresas exportadoras de aguacate, la metodología empleada tomaba en cuenta las variables de: **calidad, precio, tecnología, capacitación y canales de distribución**. Por su parte, Chávez (2004) investigó la competitividad de las empresas exportadoras de fresa, específicamente a los Estados Unidos, haciendo uso de la técnica de **diseño**

descriptivo correlacional, utilizando las dimensiones de **calidad, canales de distribución, precio, servicios y tecnología**.

Por otro lado, Hernández (2006) mantuvo su investigación bajo el Modelo Integral de la Competitividad Económica (MICE), en dicho modelo se emplean los constructos correspondientes a **recursos tecnológicos, recursos humanos, relación costo/beneficio, recursos organizacionales, significancia en estudios previos y control**. Asimismo, Camisón (1997) argumenta que los resultados de competitividad de una empresa están ligados a los resultados económicos de la misma, por lo que indica la posibilidad de medir la evolución es posible tomando en cuenta valores como la rentabilidad, productividad, solvencia financiera, eficiencia en costes y la evolución de su cuota de mercado. Por lo que tomando en cuenta dichos criterios (rentabilidad económica y rentabilidad financiera), Camisón (1997) consideró nueve índices para realizar la medición, como:

- El Margen Bruto de Explotación
- La rentabilidad de las ventas
- La rentabilidad económica
- La rentabilidad financiera
- La productividad del trabajo
- La productividad horaria
- La eficiencia en costes
- La solvencia financiera
- La evolución en el mercado

Por su parte, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 1988) propone el Índice de la Eficiencia Global como una manera de medición de la competitividad, y sugiere que es necesario realizar un diagnóstico estratégico con la finalidad de identificar la posición competitiva de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación a su competencia. En otra dirección, Camisón (1997) señala otras técnicas útiles para el estudio de la competitividad, por lo que menciona el **“análisis situacional”** (método simple, pero burdo de analizar), y el **perfil estratégico de la empresa**, en donde se ilustra de manera gráfica y cuantitativa el posicionamiento



competitivo de una empresa en contraste a una serie de elementos en un marco apropiado interempresarial. Para complementar, Camisón (1997) argumenta la existencia de cinco factores principales para la determinación de la competitividad y están determinados como estrategia, como la de financiación, de recursos humanos, de producción y tecnología, de comercialización y de empresa, mismos que a su vez están determinados con un número de ítems que ayudan a su análisis, tal y como se señala a continuación.

Tabla 2.15 Factores principales para la determinación de la competitividad

Factor	Ítem
Estrategia de financiación	Mayor capacidad de autofinanciación
	Mayor presión fiscal sobre capital propio
	Liberalización del tráfico de capitales
	Facilidades de acceso al mercado de capitales
	Reducción del coste del dinero
	Mejores condiciones financieras exteriores
	Mayor necesidad de capital propio
	Financiación para pyme
Estrategia de recursos humanos	Mejora de los sistemas de arbitraje en los conflictos laborales
	Mayor identificación con la empresa
	Mayor movilidad de los recursos humanos
	Mayor racionalidad en la estructura salarial
	Mejora en las relaciones sindicales
	Clarificación de la normativa laboral
	Mejor formación de los directivos
	Mayor participación de la empresa en la configuración de los programas de formación
Estrategia de producción y tecnología	Tendencia a la reducción del ciclo de vida de los productos
	Cambio de organización/gestión de la producción
	Productos sobre pedidos con elementos estandarizados
	Grado de estandarización
	Reestructuración del programa de productos
	Ampliación del número de productos (diversificación)
	Reducción del número de productos (especialización)
	Certificación de productos
	Modificación de los programas de producción
	Incremento de la calidad de los procesos
Estrategia de comercialización	Calidad de producto
	Servicio postventa
	Suministros (calidad de la venta)
	Menor plazo de entrega
	Mejora del embalaje/envase

	Soporte técnico
<i>Continúa en la siguiente página</i>	
<i>Continuación de la tabla 2.15</i>	
Factor	Ítem
Estrategia de comercialización	Imagen de la empresa
	Mayor funcionalidad del producto
	Diseño del producto
	Precio
	Catálogo de productos
	Marca comercial del producto
	Publicidad y promoción de ventas
	Atención al cliente
	Organización comercial
	Garantía postventa
	Estrategia de empresa
Cooperación interempresarial	
Lealtad del consumidor	
Establecimiento de controles a la competencia extranjera	
Reingeniería de procesos	
Calidad de empresa o calidad total	
Intensidad de la competencia	
Dinámica de apoyos públicos	

Fuente: Elaboración propia en base a Camisón (1997)

En el estudio realizado por Elikem, Akaba y Worwui-Brown (2014), en donde analizaron la globalización y la competitividad en las Pymes de África, hicieron uso de un **cuestionario** para la recopilación de la información, aplicado a manera de entrevista cara a cara con los responsables o gerentes de empresas. Los resultados fueron analizados de forma descriptiva, es decir que se calcularon porcentajes y puntuaciones medias de los datos. Cabe señalar que los investigadores identificaron los principales retos que afectan a las Pymes y los midieron utilizando una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= muy alta a 1= en absoluto, como límites, probando con eso el grado en que los gerentes perciben los desafíos sobre sus operaciones, además de determinar los desafíos de más peso que afectan a las Pymes en su desempeño.

De igual manera, Pellicer, Yepes y Rojas (2010), dividieron su investigación en circunstancias tanto internas como externas, iniciando en primer instancia el análisis interno mediante un método cualitativo y bajo la **técnica de observación**, que tuvo una duración cercana a las 12 meses además de reforzar con la aplicación de la



investigación directa, entrevistas y grupos de trabajo, así como el **análisis de los informes internos y documentación técnica** necesaria para completar la información.

El desarrollo del trabajo de campo para la investigación, lo llevaron a cabo tres personas, la primera se encargó de estar totalmente involucrada en la empresa y con el compromiso de la investigación, la segunda, realizó las relaciones formales y coordinó las actividades a realizar de la primer persona, mientras que la tercera, fungió como asesor y guía para todo el proceso. Asimismo, para mejorar el desarrollo del trabajo, los investigadores llevaron a cabo reuniones semanales en las cuales discutían algunas cuestiones metodológicas, examinaban los resultados que se iban obteniendo lo que les daba la pauta para ir documentando algunas conclusiones iniciales para revisar el progreso del estudio.

Para el análisis externo, se fundamentó en la determinación de los factores exógenos que afectan la competitividad de la empresa, por lo que a raíz de eso, fue posible para los investigadores detectar las oportunidades y amenazas en el sector, definiendo así el entorno competitivo y lo que en él se engloba, tanto sus riesgos como sus beneficios potenciales. Además se **analizó las distintas fuentes de información**, como la documentación oficial, revistas técnicas y científicas, el registro de empresas, informes técnicos, actas de congresos, sitios web, entre otros más.

Para el caso del análisis de la innovación, utilizaron los factores determinantes sugeridos por Dikmen, Birgonul y Artuk (2005), que indicaban que los recursos de la empresa y las fuerzas del mercado eran elementos clave para la determinación de la capacidad de la innovación de una empresa y son evaluados desde una perspectiva multidimensional, brindando con ello una estrategia adecuada para las actividades de I+D que se pudiesen proponer. Además, para la recolección de información referente a innovación, se obtuvieron las opiniones de los directivos de la empresa, dichas entrevistas las denominan “élite”, pues se centran en obtener la información directamente de las personas que ocupan cargos líderes dentro de la organización. Se entrevistaron a 20 ejecutivos (gerente general de la empresa, gerentes de los distintos departamentos de la empresa: compras, recursos humanos, finanzas, urbanismo, medio ambiente, materiales,

calidad y jurídico, además de los directores de las diez delegaciones regionales de la compañía.

Por otro lado, un estudio realizado por Ezeala-Harrison (2005) establece que la competitividad es posible medirla tomando en cuenta siete índices: 1) naturaleza de la ventaja competitiva, 2) capacidad de innovación, 3) extensión de la marca, 4) restricción de las regulaciones del medio ambiente, 5) calidad en la educación de las matemáticas y las ciencias, 6) calidad del sistema educativo y 7) facilidad de acceso al crédito. En el caso de Fendel y Frenkel (2005) que analizaron de igual forma la medición de la competitividad de las empresas, sugieren ocho rangos para su análisis, los cuales incluyen: infraestructura física, capital humano, eficiencia del mercado de bienes y el trabajo, tamaño del mercado y apertura, sofisticación de los negocios y la innovación.

En la investigación realizada por Maldonado (2008), la medición de la competitividad empresarial se realizó a través de un cuestionario estructurado conformado por 47 preguntas cerradas, de las cuales 6 de ellas eran preguntas de clasificación, midiéndose la mayoría en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo, como límites. Cabe señalar que el cuestionario se conformó de mediante tres dimensiones principales: 1) Flexibilidad de la logística, 2) Gestores de la logística y 3) Competitividad. Específicamente en el constructo de competitividad, estaba compuesto por tres bloques, el primero de ellos abordaba ítems sobre el resultado financiero; el segundo sobre la reducción de los costos, mientras que el tercero aborda sobre la tecnología competitiva.

2.3.3 Modelos de competitividad utilizados y su relación con otras variables

Para el desarrollo de este apartado, se consultaron diversos estudios enfocados al análisis de la competitividad desde distintas perspectivas, por lo que de manera general, se presentan algunos de los modelos que se utilizaron como base para la ejecución de éstas investigaciones y que se consideraron relevantes para el presente proyecto doctoral. Por lo tanto, se incluyen modelos de Buckey, Pass y Prescott (1988), Chinying (2009), Pelinescu y Dospinescu (2013), Esteban, Coll y Blasco (2005), Rubio y Aragón (2006), entre otros más.



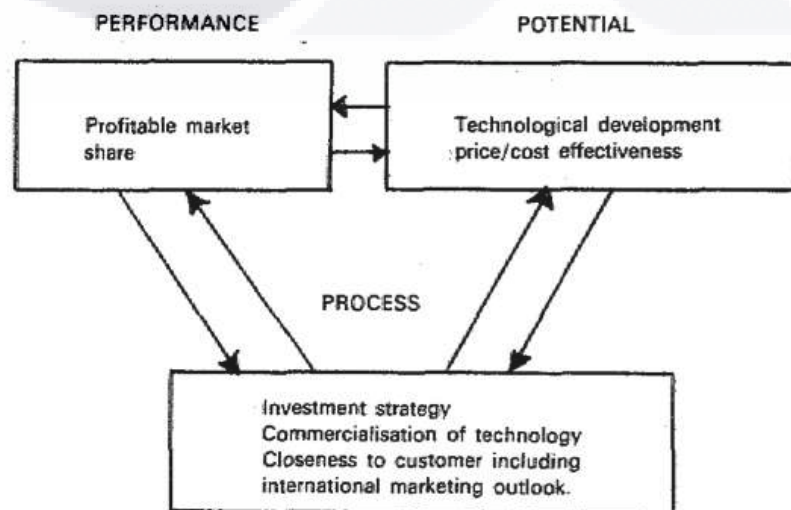
Modelo de relación entre las mediciones de la competitividad

El modelo que presentan Buckley, Pass y Prescott (1988) hace referencia a los elementos con los que es posible analizar la competitividad, ellos utilizan 3 variables o agrupaciones: el rendimiento competitivo, el potencial competitivo y el proceso de gestión. Asimismo, concluyeron que existen muchas otras "medidas" de la competitividad en donde se incluye implícita o explícitamente las cuestiones de la generación de empleo, la calidad del trabajo, la distribución de la renta u otros objetivos.

Al categorizar dichas medidas, es posible evidenciar que las 3P's (por sus siglas en inglés: rendimiento, potencial y proceso) describen las etapas del proceso competitivo. Por lo que se aclara que el rendimiento se encarga de la medición de los resultados de las operaciones, el potencial describe los elementos de entrada en la operación, mientras que el proceso se encarga de analizar la gestión de las operaciones. Por lo que Buckley *et al.* (1988) concluyen que la competitividad no puede ser considerada como un concepto estático, sino como un proceso continuo.

La siguiente figura 2.28 muestra las interrelaciones entre las medidas de competitividad, en donde el rendimiento está constituido por la cuota de mercado rentable, el potencial por el desarrollo tecnológico, precio/rentabilidad, y el proceso, por la estrategia de inversión, comercialización de la tecnología, cercanía del cliente y las perspectivas de la comercialización internacional.

Figura 2.28 Modelo de relación entre las mediciones de la competitividad



Fuente: Buckley, Pass y Prescott (1988)

Por otra parte, Buckley *et al.* (1988) establecen que es preferible analizar la competitividad mediante indicadores cuantitativos, ya que el concepto de competitividad depende fundamentalmente de la comparación y evaluación de los procesos de gestión, obteniendo datos brutos de la actividad de gestión en forma de medida de desempeño. Sin embargo, es importante identificar de manera cualitativa cómo ha generado y sostenido la empresa un potencial más competitivo, por lo que la información derivada de la investigación en los procesos de gestión apoyaría en gran medida a explicar las razones del éxito. Asimismo, los investigadores argumentan que es necesario captar más a profundidad los elementos (rendimiento, potencial y gestión) para mejorar la medición de la competitividad, sugiriendo elegir a un comprador en particular, con el fin de obtener mayor cantidad de factores externos constantes y de los que se tenga una relación histórica o relativa a una posición alternativa muy bien definida.

Para ese año, Buckley *et al.* (1988) sugieren que la medición del desempeño debe ser más amplia que una sola medida, por lo que proponen que la cuota de mercado debe ser más rentable y la clave de la medición del resultado cuantitativo. Junto con esta medida de resultado debe ir alguna noción sobre mantener o mejorar el potencial competitivo, además de prestar atención a la generación de nuevos productos y procesos a través de la inversión tecnológica, al control de costos y al precio a largo plazo. Por último, el proceso de gestión en la comercialización debe ser parte de una investigación sobre las actitudes de gestión a la internacionalización, la cercanía al cliente y el desarrollo del negocio a través de una estrategia de inversión adecuada, por lo que el principal objetivo debiera ser una gestión eficaz.

En relación al estudio desarrollado por Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012) señalan que la medición de la competitividad es posible hacerla mediante una escala de medición compuesta por 3 dimensiones: desempeño financiero, reducción de costos y tecnología, compuesta cada una por seis ítems, componiendo la escala un total de 18, medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= total acuerdo a 1= total



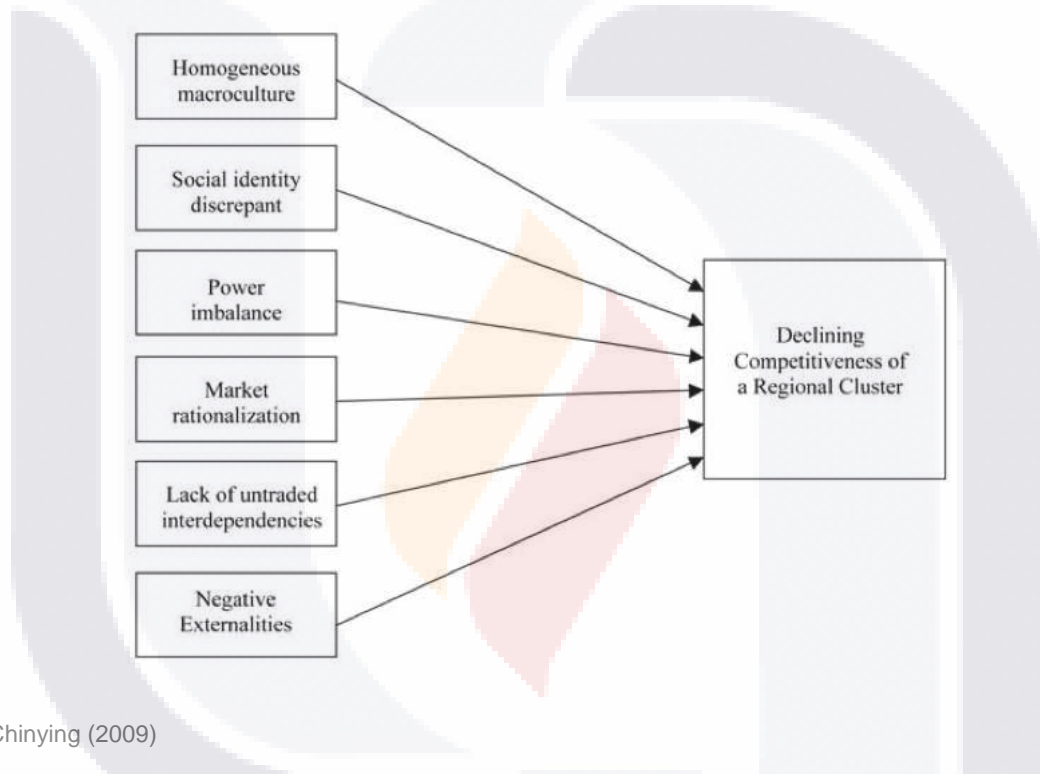
desacuerdo. Cabe señalar que dicha escala ha sido testada más de una vez en el contexto mexicano, dando resultados aceptables en cuanto a fiabilidad y validez.

Modelo de amenazas en la competitividad de los clúster

Chinyin (2009) desarrolló un trabajo de investigación en el que se identificó las principales amenazas en la competitividad dentro de los clúster. En su estudio desarrolla un apartado de literatura en donde describe una visión general de lo que son los clúster regionales y en las fuerzas positivas de la agrupación. Por consiguiente, presentó el argumento sobre las seis fuerzas negativas que pueden contrarrestar las fuerzas positivas en los clúster, y por ende, los lleva a la disminución de la competitividad, y finalmente, presenta un análisis de las implicaciones prácticas y de investigación de las seis fuerzas negativas.

Por otra parte, Chinying (2009) propuso como objetivo principal de la investigación el de llenar el hueco en la literatura y en el conocimiento sobre el estudio de las fuerzas negativas que interfieran en la competitividad de los clúster, pues ha encontrado algunos estudios que han trabajado la dinámica positiva de los clúster (Bennett, Graham y Bratton, 1999; Håkanson, 2005; Martin y Ottaviano, 2001; Porter, 1998; Smith e Ibrahim, 2006). En su investigación, Chanying (2009) sugiere seis fuerzas negativas que interfieren directamente con la disminución de la competitividad de un clúster regional (figura 2.29), éstas fuerzas son: una macro cultura homogénea, una identidad negativa discrepante, un desequilibrio en las fuerzas intraclúster, introducción de nuevas racionalidades en el mercado, falta de interdependencias no comerciales, y la presencia de externalidades negativas.

Figura 2.29 Modelo de amenazas en la competitividad de los clúster



Fuente: Chinying (2009)

Chinyin (2009) define cada concepto de fuerzas negativas, refiriéndose a la macro cultura homogénea como a la existencia de modelos mentales comunes, “albercas” compartidas de conocimiento y los conjuntos de normas de comportamiento de la competencia a los que se unen las empresas del clúster en conjunto como una entidad colectiva. La identidad negativa discrepante, es la brecha indeseable entre la identidad de un grupo (cuando es visto como menos atractivo) y las agrupaciones que compiten. El desequilibrio en las fuerzas intraclúster, es un estado de dependencia de recursos desigual, mientras que la introducción de nuevas racionalidades en el mercado se genera cuando nuevas dinámicas competitivas van cambiando las reglas de la competencia, o incluso, mediante la transformación de la lógica de la organización de un mercado.



Por otro lado, la falta de interdependencias no comerciales son los intercambios de información que se realizan de manera informal, puede ser a manera de conocimiento o derrames tecnológicos que no están regulados por contratos firmados o transacciones negociadas. Por último, la presencia de externalidades negativas son los impactos adversos de la congestión, insuficiente concentración y falta de rivalidad entre clústeres.

Modelo del índice de la competitividad sostenible ajustada global

En la investigación denominada “perspectiva comparativa con respecto a la medición de la competitividad”, que estuvo a cargo de Pelinescu y Dospinescu (2013) en donde estudiaron la medición de la competitividad externa. El documento se centra en la metodología de la Unión Europea y del Foro Económico Mundial en cuanto a la competitividad sostenible que subyace en las ventajas y los límites de la utilización de un índice compuesto en comparación con una medición de precios utilizando el tipo de cambio real. En este contexto, el documento sugiere una respuesta con respecto a la posibilidad de utilizar tanto de las técnicas para conectar la información con respecto a la competitividad pasada con el futuro de la competitividad que se refleja en la evolución de los precios.

Los investigadores consideran que según con un Informe sobre la Competitividad Europea en el 2009, el objetivo principal de la competitividad es identificar y cuando sea necesario, cuantificar los posibles impactos de una propuesta de tres dimensiones de la competitividad: la competitividad de costos (el costo de hacer negocios: el costo de los consumos intermedios y de los factores de producción el trabajo y el capital), la capacidad para innovar (capacidad para producir más productos/servicios de calidad las necesidades y preferencias de los clientes) y la competitividad internacional (impacto de la política de desempeño en las industrias europeas en cuotas de mercado y ventajas comparativas).

Por otra parte, Pelinescu *et al.* (2013) manifiestan que el concepto de competitividad sostenible sugiere la necesidad de medición mediante niveles múltiples, y que por lo menos aborden tres dimensiones: la económica, la social y la ecológica, en donde

además, los investigadores añadieron los constructos de vulnerabilidad a los cambios importantes o eventos, como las crisis económicas, desastres naturales, entre otros.

Figura 2.30 Modelo del índice de la competitividad sostenible ajustada global

Sustainable Adjusted Global competitiveness index (SAGCI)		
Social sustainability adjusted GCI	<p>Sustainability adjusted GCI</p>	Environmental sustainability adjusted GCI
GCI*social sustainability coefficient (SSC)		GCI*environmental sustainability coefficient (ESC)
Social sustainability pillar	Global competitiveness index GCI	Environmental sustainability pillar
<i>Indicators</i>	<i>Pillars (composed of a total 113 indicators)</i>	<i>Indicators</i>
Gini Index	Institutions	Stringency of environmental regulation
Youth unemployment	Infrastructure	Enforcement of environmental regulation
Access to sanitation	Macroeconomic environment	Environmental treaty ratification
Access to improved drinking water	Health and primary education	Terrestrial biome protection
Social safety net protection	Higher education and training	Agriculture water intensity
Extend of informal economy	Goods market efficiency	CO ₂ Intensity
Social mobility	Labour market efficiency	Fish stock overexploited
Vulnerable employment	Financial market development	Forest cover change
	Technological readiness	Forest loss
	Market size	Particulate matter concentration (PM2.5)
	Business sophistication	Quality of natural environment
	Innovation	

Fuente: Pelinescu y Dospinescu (2013)

Para sustentar las variables agregadas a la medición de la competitividad, los investigadores encontraron literatura científica centrada en los límites y ventajas de los diferentes métodos de medición y las conexiones entre la competitividad sostenible y los diferentes indicadores económicos como la productividad de los distintos sectores



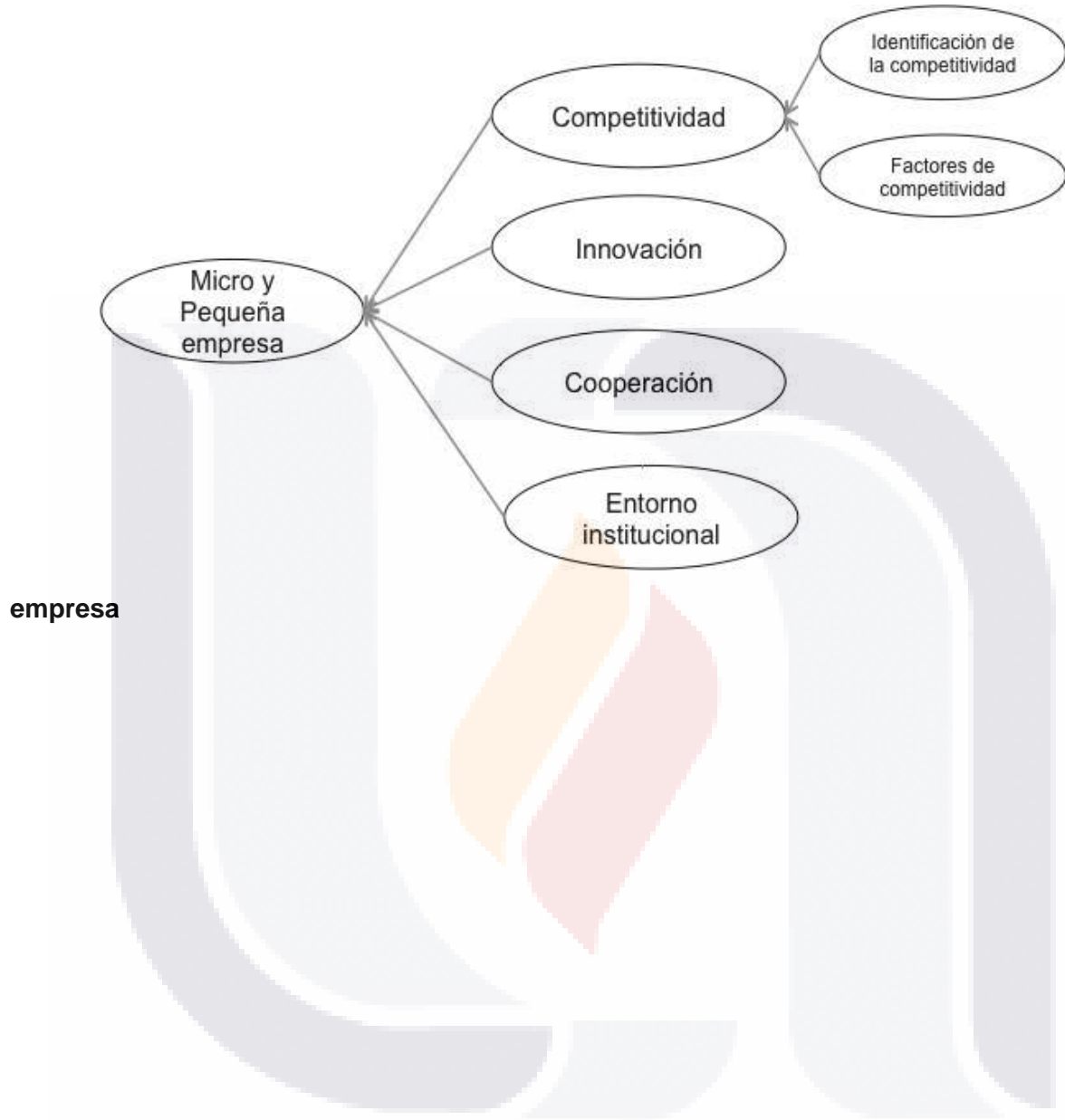
económicos en el mercado mundial (Wysokinska, 2003), el riesgo de la gestión (Rutkauskas, 2008), los indicadores de contaminación del medio ambiente (Pasurka, 2008) y el alto nivel de vida (Schuller y Lidbon, 2009). Asimismo, para la medición de la competitividad sostenible utilizaron en su estudio el Índice de Competitividad Global (GCI), además de agregar las dos variables: la sostenibilidad social y la sostenibilidad ecológica.

Modelo de la competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa

En la investigación realizada por Esteban, Coll y Blasco (2005) para identificar la competitividad e innovación en las micro y pequeñas empresas, utilizaron como fuente principal de información un diagnóstico situacional enfocado a la capacidad innovadora de la micro y pequeñas empresas (mypes) industriales que entrevistaron. Además, entrevistaron principalmente a representantes de asociaciones empresariales con la finalidad de que aportaran conocimiento general sobre las problemáticas o intereses del objeto de estudio. Asimismo, Esteban *et al.* (2005) eligieron el sector para analizar el industrial, ya que consideran que ese tipo de organizaciones, junto con las asociaciones sectoriales, son las que pueden actuar como un elemento real de interfaz que permita establece canales de comunicación en donde los entornos científico-técnico, productivo y de administración, estén efectivamente conectados.

Por otra parte, los investigadores señalan que los principales factores para la obtención de la competitividad se ha constituido a lo largo del tiempo por la calidad, la gestión de la producción, el marketing, la dirección estratégica, la gestión de los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la gestión de nuevas tecnologías, entre otros. Derivado de las anteriores conexiones, los investigadores relacionan la competitividad con la innovación, de manera que la empresa aprende y evoluciona a la par de que su entorno cambia.

Figura 2.31 Modelo de la competitividad e innovación en la micro y pequeña



Fuente: Elaboración propia en base a Esteban, Coll y Blasco (2005)

Las dimensiones utilizadas para obtener la información en la investigación fueron seis temas los abordados, y que a continuación se desglosan con las principales opiniones obtenidas del mercado entrevistado.



Tabla 2.16 Dimensiones para determinar la competitividad

Dimensión	Ítem
Datos de la empresa/gerente	Tamaño de la organización
	Cualidades del empresario
	Aspectos formativos o de capacidad
	Aspectos implícitos en la micro y pequeña empresa
Identificación de la competitividad: los entrevistados la identificaron como	Supervivencia
	Continuidad de la empresa en el mercado
	Planificación de la empresa
	Proyecciones a futuro
	Adaptable a los cambios del entorno
Factores de la competitividad	Marketing adecuado
	Reforzamiento en el concepto “denominación de origen”
	Calidad
	Valor añadido
	Formación de los recursos humanos
	Visión del empresario

Continúa en la siguiente página

Continuación de la tabla 2.16

Dimensión	Ítem
Innovación	Capacidad de adaptabilidad
	Producción de nuevos productos
	Establecimiento de nuevos procesos
Cooperación	Apertura a nuevos mercados
	Realizar los proyectos inviables de forma individual
Entorno institucional	Ser competitivo tiene que ver con el éxito individual y no colectivo
	La información que llega al mundo empresarial de las acciones o programas que estas instituciones desarrollan
	El enfoque de las actuaciones
	Coordinación de las actividades
	Imagen de los programas

Fuente: Elaboración propia en base a Esteban *et al.* (2005)

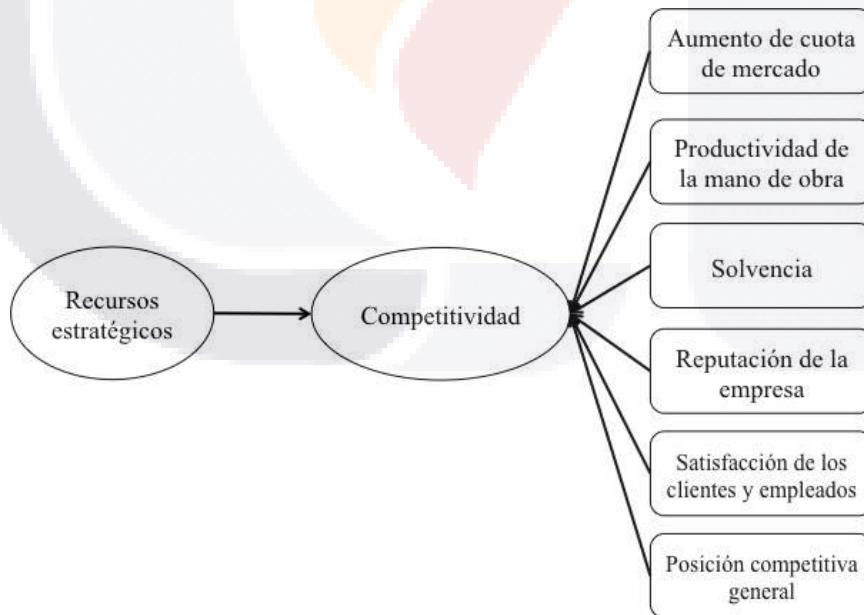
Modelo de competitividad y recursos estratégicos en las Pymes

En el estudio desarrollado por Rubio y Aragón (2006), les permitió desarrollar un modelo de investigación de tipo explicativo basado los recursos estratégicos de las pymes y sus efectos sobre la competitividad. Asimismo, los autores señalan que para confirmar los resultados, el modelo propuesto fue contrastado con 400 encuestas realizadas a pequeñas y medianas empresas de los sectores industriales y de servicios.

Es importante resaltar que dentro de su estudio, los investigadores resaltan el hecho de que muchos factores internos incurren en el éxito competitivo de las Pymes, tales como: la tecnología, innovación, recursos comerciales, recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura y calidad de los productos o servicios. Por lo que, para el análisis de las Pymes en este estudio, se tomaron en consideración las variables de: **aumento de cuota de mercado, productividad de la mano de obra, solvencia** (capacidad para hacer frente a los pagos) **y reputación de la empresa, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados y posición competitiva general** (en precios, calidad e innovación).

Asimismo, la investigación consideró una medida multidimensional, con la finalidad de poder medir desde distintas perspectivas a los distintos grupos de interés, como por ejemplo la obtención de información referente a la rentabilidad económica, que sugiere a los investigadores la posición relativa de cada una de las empresas con respecto a su competencia. A continuación se presenta de manera gráfica el modelo conceptual de la investigación analizada.

Figura 2.32 Modelo de competitividad y recursos estratégicos en las Pymes



Fuente: Elaboración propia en base a Rubio y Aragón (2006)

Es importante mencionar, que cada ítem se valoró en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= mucho peor que los competidores a 5= mucho mejor que los



competidores, como límites. Asimismo, los investigadores clasificaron en dos grupos a las empresas (competitivas y no competitivas) construyendo una variable suma, en donde en una escala de 7 a 35, en donde 35 eran las empresas con más éxito competitivo. Para enriquecer la información obtenida, realizaron el cálculo de la media que les permitió segmentar su base de datos en *empresas competitivas* (las que contaran con una media superior) y *no competitivas* (aquellas con un valor medio inferior a la media total).

Modelo de la competitividad de las Pymes morelianas

Flores y González (2009) en su investigación sobre la competitividad de las Pymes en Morelia, elaboraron un cuestionario para recolectar la información que respondiera al objetivo de conocer el estado de las Pymes con la finalidad de aportar conocimientos para su maximización y desarrollo en el corto, mediano y largo plazo.

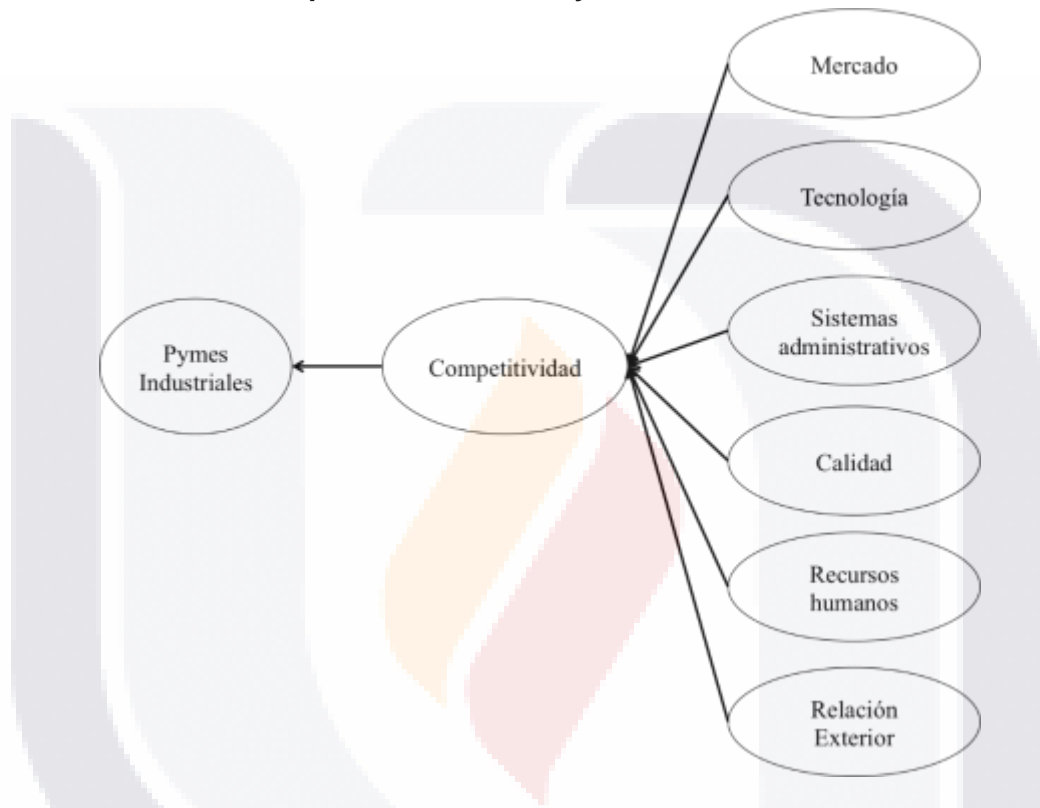
La metodología de la investigación de Flores y González (2009), se basó primeramente en realizar un cuestionario que se probó en 5 Pymes, en las cuales pudieron detectar algunas inconsistencias, que fueron reparadas para la aplicación final. Para la realización del cuestionario final se tomó como referencia el recomendado por Bohrnstedt (1976), que incluía las siguientes variables independientes:

- a. Datos generales.
- b. Análisis del mercado.
- c. Análisis de la tecnología.
- d. Análisis de los sistemas.
- e. Análisis de la calidad.
- f. Análisis de los recursos humanos.
- g. Análisis de las relaciones con proveedores.

La siguiente figura (2.33) muestra el modelo conceptual empleado en dicho estudio, en donde también se indican cada una de las variables independientes anteriormente mencionadas. Cabe señalar que cada una de dichas variables cuenta con dimensiones o ítems para su correcto análisis, como por ejemplo en la variable mercado, la integran las categorías de mercado y precios competitivos; tecnología, consta de maquinaria y equipo; para el caso de sistemas, lo integran los sistemas administrativos, mientras que para la

variable de calidad, se desglosan ítems enfocados a los sistemas de control de calidad y sistemas de inspección de calidad. Recursos humanos está conformado por la arquitectura organizacional y desarrollo de carrera, y por último, relaciones exterior lo conforman ítems sobre relaciones con proveedores y relaciones con clientes.

Figura 2.33 Modelo de la competitividad de las Pymes morelianas



Fuente: Elaboración propia en base a Flores y González (2009)

Por otra parte, es importante considerar que la encuesta fue respondida, en su mayoría, por el administrador o gerente de la empresa, tomándoles alrededor de 20 a 30 minutos. Asimismo, la escala utilizada en cada uno de las preguntas que integraron el cuestionario fue de tipo Likert de cinco puntos, en donde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo, como límites.

Como conclusión de su trabajo Flores y González (2009) indicaron que la competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas de Morelia son competitivas en un 70%, por lo que dentro de las recomendaciones señaladas mencionan la capacitación en herramientas actuales a los gerentes, impulsar los centros de investigación, vinculación



empresarial, además de una generación de políticas públicas enfocadas al desarrollo empresarial, educativo y tecnológico.

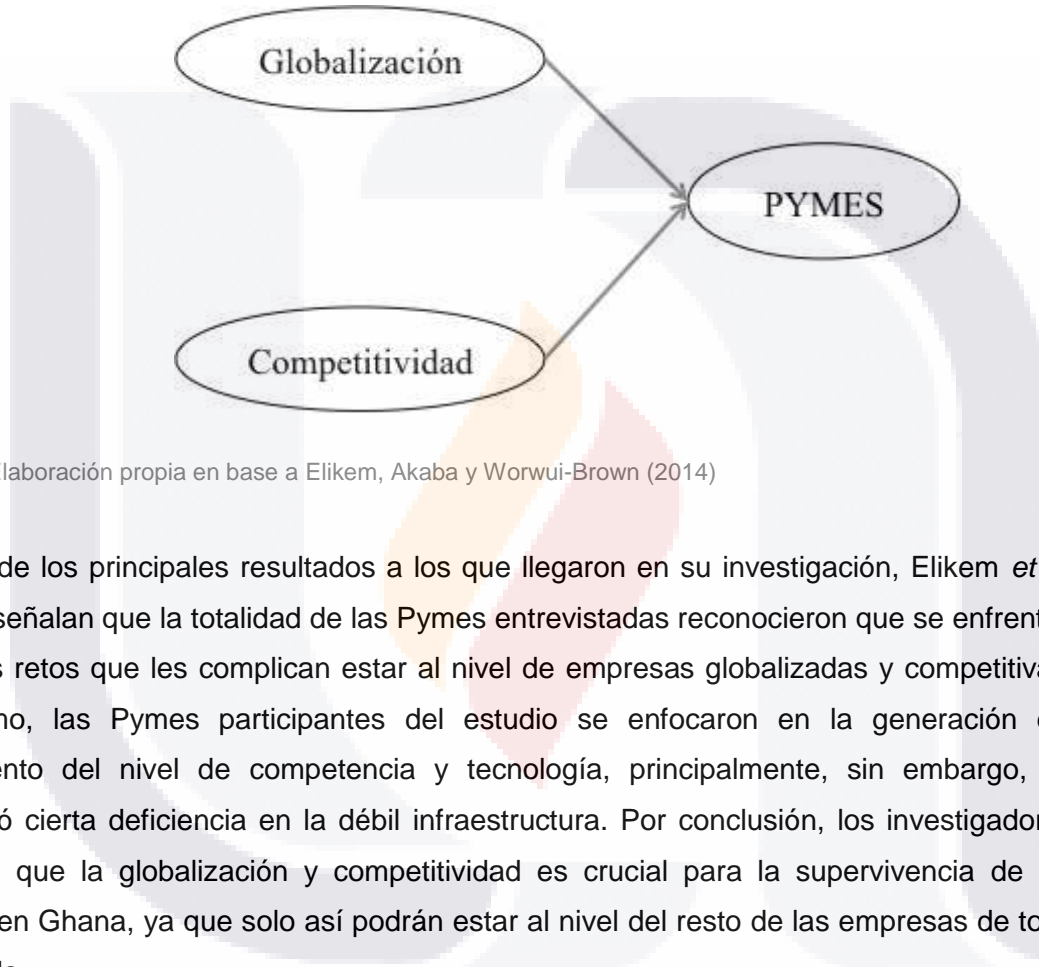
Modelo de globalización y competitividad, los retos de la Pyme en Accra

Elikem, Akaba y Worwui-Brown (2014), realizaron un estudio para describir las características a fondo que tienen las Pymes de Accra, además de establecer el grado en que los nuevos retos que trae consigo la globalización las afectan en su competitividad. Para recabar la información, aplicaron una encuesta a 320 empresas, en donde únicamente recuperaron 250 entrevistas de pequeñas organizaciones que tuviesen como máximo 50 trabajadores, cabe mencionar que la entrevista fue de tipo semiestructurada.

Como parte de los sectores en donde se aplicó el estudio, los cuestionarios quedaron distribuidos de la siguiente manera: 51 en el sector de alimentos y bebidas, 68 en los textiles, 66 en venta al por menor y al por mayor, 24 en bienes raíces y 41 en comercio. Es importante señalar que dentro de las cuestiones que se aplicaron en las entrevistas fueron la edad de la firma, quién era el propietario del negocio, número de trabajadores, la medida en que les afecta los desafíos presentados ante la globalización y competitividad (políticas y reglamentos desfavorables del gobierno, infraestructura pobre, conocimiento insuficiente del mercado, los cambios en las tecnologías y el aumento de la competencia).

Además, la variable de los principales retos que afectan a las Pymes, fueron medidas empleando una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= muy alta a 1= en absoluto, como límites. Los investigadores argumentan que dicha escala les apoyó en soportar el grado en que los administradores o gerentes perciben los diversos desafíos que se presentan a raíz de la globalización y competitividad con efectos en sus operaciones. Como parte del análisis, Elikem *et al.* (2014) realizaron el cálculo de puntuaciones medias, con la finalidad de determinar los desafíos que afectan en el desempeño de la pyme, ya que identificaron de una manera más fácil las opiniones con mayor peso brindada por cada uno de los entrevistados.

Figura 2.34 Modelo de globalización y competitividad, los retos de la Pyme en Accra



Fuente: Elaboración propia en base a Elikem, Akaba y Worwui-Brown (2014)

Dentro de los principales resultados a los que llegaron en su investigación, Elikem *et al.* (2014) señalan que la totalidad de las Pymes entrevistadas reconocieron que se enfrentan a varios retos que les complican estar al nivel de empresas globalizadas y competitivas. Asimismo, las Pymes participantes del estudio se enfocaron en la generación del incremento del nivel de competencia y tecnología, principalmente, sin embargo, se encontró cierta deficiencia en la débil infraestructura. Por conclusión, los investigadores señalan que la globalización y competitividad es crucial para la supervivencia de las Pymes en Ghana, ya que solo así podrán estar al nivel del resto de las empresas de todo el mundo.

Modelo de innovación y competitividad en empresas de la construcción

En el estudio desarrollado por Pellicer, Yepes y Rojas (2010), que se orientaba en los impactos de la innovación y competitividad sobre las empresas del sector de la construcción, siendo para el caso de la investigación un caso de estudio, es decir, únicamente se analizaron los impactos en una sola empresa. El estudio tuvo dos perspectivas, una interna y otra externa. Cada una de los análisis se llevó a cabo de



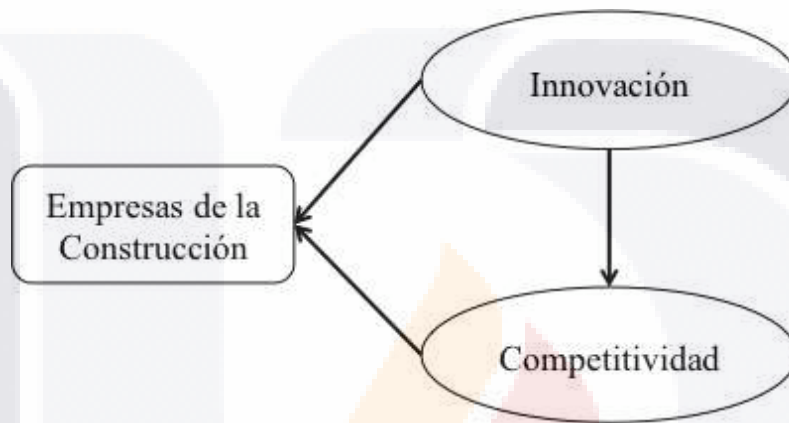
distinta manera, por una parte, el interno tomó cerca de 12 meses la observación, mientras que el externo, se centró en el análisis del mercado del sector de la construcción y su influencia en la empresa.

Dentro de los objetivos marcados para su investigación Pellicer *et al.* (2010) señalaron que pretendían identificar los factores determinantes clave de la inhibición o de refuerzo de la capacidad innovadora de las empresas constructoras en el entorno competitivo nacional (de España). Para ello, la empresa seleccionada contaba con características específicas, como tener una plantilla de más de 1.500 empleados directos en diez delegaciones, por lo que sobresale su experiencia en el área de la construcción. Cabe señalar que el registró de volumen en negocios es de cerca de los 200 millones de euros anuales, enfocando su producción tanto en obras civiles como edificaciones, además de contar con la capacidad de adquirir (interna o externamente) los recursos económicos para poder financiar proyectos de I+D.

Tomando en cuenta lo anterior, los investigadores consideraron que el primer análisis, el interno, hicieron uso de una metodología de investigación cualitativa, ya que examinando trabajos similares, se llegó a la conclusión de que su investigación era de carácter social, por la gestión de proyectos (general) y su aplicación en el sector de la construcción, considerando éstos como un comportamiento social según Engwall (2003), Cicmil, Williams, Thomas y Hodgson (2006).

Como ya se comentó, los investigadores emplearon un enfoque de estudio de caso, en donde tomaron como referencia el método propuesto por Bartunek y Louis (1996), el cual fue adaptado para su investigación y aplicaron la investigación directa, entrevistas y grupos de trabajo, además del análisis de los informes internos y documentos técnicos durante el período de doce meses en cada una de las distintas delegaciones en donde se encuentra la compañía en toda España. A continuación se muestra de manera gráfica el modelo conceptual de la investigación.

Figura 2.35 Modelo de innovación y competitividad en empresas de la construcción



Fuente: Elaboración propia en base a Pellicer, Yepes y Rojas (2010)

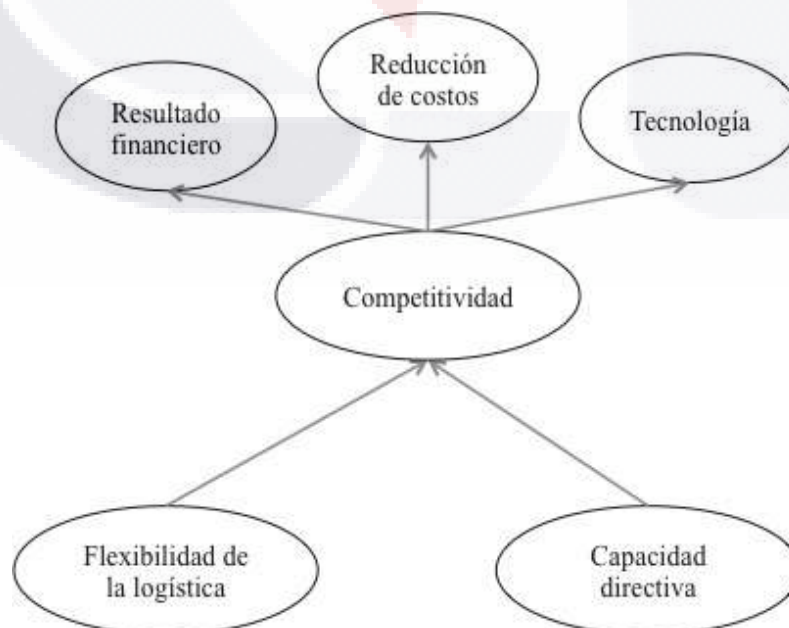
Dentro de las principales conclusiones a las que llegaron Pellicer *et al.* (2010) está mejorar estratégicamente la competitividad en las empresas de la construcción a través de la implementación de I+D. Por otra parte, se considera que la manera en que la empresa realiza sus actividades, es similar a la de otras empresas de la construcción, por lo que los investigadores opinan que la empresa no es significativamente diferente a sus competidores, por ende, no cuenta con ninguna ventaja competitiva sobre ellos. Asimismo, otras opiniones manifiestan que la cultura de la empresa no es innovadora, por lo que en ese aspecto también carece de ventaja competitiva, ya que una cultura empresarial innovadora es esencial para fomentar un espíritu innovador dentro de la empresa, generando que los productos/servicios ofertados se renueven o mejoren, por lo que todo eso se traduciría en mayor competitividad.

Modelo del impacto de la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva en la competitividad de la industria del mueble en España



En dicha investigación realizada por el Maldonado (2008), analizó la variable de competitividad y los efectos que tienen sobre ésta la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva. Enfocándonos específicamente en el constructo referente a la competitividad, se puede señalar que está conformado por tres dimensiones: resultado financiero, reducción de costos y tecnología. Cabe señalar que Maldonado (2008) consideró que dichos elementos no mantienen una relación con la competitividad, sino que se utilizaron ya que son “indicadores reflectivos” de la competitividad empresarial. De manera más profunda y específicamente para el constructo de competitividad, es posible describir cada uno de los temas que la conforman. Para el caso del resultado financiero, Maldonado (2008) tomó en cuenta los trabajos desarrollados por Scott y Lodge (1985), Buckley *et al.* (1988), entre otros, quedando en su totalidad 3 ítems. Para el caso del bloque de reducción de costos, se tomaron igualmente como base trabajos realizados por Arto (1987), Buckley *et al.* (1988), entre otros, por lo que al final quedó conformado por un total de 3 preguntas. Finalmente, el tercer constructo, tecnología competitiva, las investigaciones de Pavit (1984), Sciberras (1987), Cantwell (1987), entre otros más, se consideraron para incluir 3 cuestionamientos en dicho apartado. A continuación se presenta el modelo general de la investigación de Maldonado (2008), en donde se marcan únicamente los constructos de la dimensión de competitividad.

Figura 2.36 Modelo del impacto de la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva en la competitividad de la industria del mueble en España



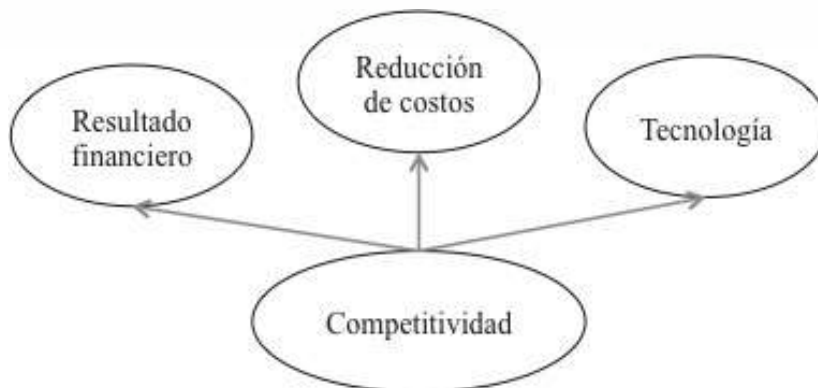
Fuente: Maldonado (2008)

Modelo de la medición del nivel de competitividad en el sector del mueble en España

En este estudio realizado por Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012) se empleó la escala modificada de competitividad desarrollada por Maldonado (2008), conformada por tres constructos principales: resultado financiero, reducción de costos y tecnología, y en donde a cada uno ellos se les incluyeron adicionalmente 3 preguntas, quedando conformado cada bloque con un total de 6 ítems.

Para el constructo de resultado financiero, Maldonado *et al.* (2012) se basaron en los trabajos previos de Buckley *et al.* (1988), Dröge y Germain (2000), Corsten y Felde (2005) y Gorynia (2005). En el caso de la variable de reducción de costos, se adaptó de los estudios de Williamson (1985), Artto (1987), Buckley *et al.* (1988), Ellram (1995), Cannon y Homburg (2001), Corsten y Felde (2005) y Gorynia (2005). Finalmente, el constructo de tecnología se adaptó en base a Pavitt (1984), Sciberras (1986), Cantwell (1987), Patel y Pavitt (1987), Buckley *et al.* (1988), Corsten y Felde (2005) y Gorynia (2005). Todos los ítems fueron medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo, como límites. A continuación se presenta el modelo general de la investigación de Maldonado *et al.* (2012), en donde se marcan únicamente los constructos de la dimensión de competitividad.

Figura 2.37 Modelo de la medición del nivel de competitividad en el sector del mueble en España





Fuente: Maldonado *et al.* (2012)

Al analizar los temas en los que se ha abordado la medición de la competitividad, es posible observar en la tabla 3.6 que los principales son: calidad, tecnología, precio, canales de distribución, capacitación, principalmente, así como innovación, infraestructura, entre otros más.

Tabla 2.17 Principales tópicos en la medición de competitividad

	Bonales (2006)	Buckey, Pass y Prescott (1988)	Peñaloza (2005)	Bohrstedt (1976)	Flores y González (2009)	Bonales y Sánchez (2003)	Chávez (2004)	Camisón (1997)	Maldonado <i>et al.</i> (2012)	Total
Productiva	X									1
Capacitación	X					X				2
Precio	X					X	X			3
Calidad	X		X	X	X	X	X			6
Canales de distribución	X					X	X			3
Tecnología	X			X	X	X	X		X	6
Infraestructura	X									1
Innovación	X									1
Rendimiento competitivo		X								1
Potencial competitivo		X								1
Proceso de gestión		X								1
Resultado financiero									X	1
Reducción de costos									X	1
Estrategia de financiación								X		1
Estrategia de RRHH								X		1
Estrategia de producción y tecnología								X		1
Estrategia de comercialización								X		1
Estrategia de empresa								X		1

Fuente: Elaboración propia

De manera general, gracias al desarrollo de éste capítulo se puede concluir que la competitividad ha sido un tema estudiado desde distintas perspectivas, siendo los aportadores clásicos sobre el tema: Smith, Ricardo y Mill, en donde en sus definiciones lograron hacer un acercamiento muy importante sobre el significado de la competitividad. Asimismo, otro de los más conocidos aportadores sobre el tema de la competitividad es Porter, quien en su concepto hizo referencia a las capacidades de una empresa para aumentar la productividad, con el fin de sostener e incrementar su participación en el mercado.

Un concepto muy aceptado por los investigadores es el de Rubio y Aragón (2006), pues lo expresan en dos partes, la primera enfocándolo al grado de rivalidad en el mercado, y la segunda, en las reacciones que muestren los agentes en él, es decir, si se cuenta con las condiciones para ser competitivo. De manera muy general, los diversos conceptos analizados, en su mayoría, coinciden al indicar que la competitividad hace referencia a las capacidades con las que cuenta una empresa (sin importar su tamaño) para hacer frente a los cambios constantes en el entorno y lograr sobrevivir.

Asimismo, se puede comentar que en la revisión de literatura se identificaron una diversidad de formas en las que se puede llevar a cabo la medición de la competitividad, entre las principales se encuentra: la encuesta, comparación entre distintos datos, porcentaje en exportaciones, revisión del contexto de las empresas, diagnóstico reflexivo situacional, entrevistas exploratorias personales, diagnóstico estratégico, técnica de observación, investigación directa, grupos de trabajo, análisis de informes y documentación técnica. Por otra parte, en cuanto tópicos/escalas de medición utilizados, los más representativos son: calidad, tecnología, precio, canales de distribución, capacitación, entre otros.

Aunado a esto, fue posible identificar con qué otras variables se ha estudiado la competitividad, con el fin de ubicar las tendencias en investigación de dicha variable, entre las que se pudieron analizar se encuentra su relación con: clúster, índice de la competitividad sostenible ajustada global, innovación, recursos estratégicos, flexibilidad de la logística y capacidad directiva.





Capítulo
Planteamiento *de* hipótesis y
modelo teórico



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y MODELO TEÓRICO

3.1 Planteamiento de Hipótesis y Modelo Teórico

En el presente capítulo, se pretende desarrollar la construcción de las hipótesis que se plantean para el presente estudio de investigación, así como la construcción del modelo teórico propuesto a analizar en donde se señalan las relaciones entre las variables de interés: el marketing digital, el desempeño y la competitividad. Para cumplir con la finalidad del presente apartado, de acuerdo a la revisión de literatura se expone la relación existente, tanto teórica como empírica, entre las variables de estudio, generando con esto la construcción del modelo de investigación propuesto.

3.2 Componentes del Modelo Teórico y Planteamiento de Hipótesis

En el presente apartado, se desarrollará la formulación de las hipótesis de estudio partiendo de la revisión de literatura y análisis de modelos realizado en el marco teórico, asimismo, a continuación se señalan las tres variables de estudio que conforman el modelo de estudio, que son:

- Marketing digital
- Desempeño
- Competitividad

Es importante señalar que en los modelos revisados con respecto a cada variable, fue posible identificar que las variables analizadas son variables que no pueden ser medidas por sí mismas, es decir, es necesario determinar como primer punto sus dimensiones o variables latentes para poder llegar a explicar su constructo de manera global. Tomando en cuenta lo anterior, a continuación se describe la formulación de las hipótesis planteadas para el desarrollo de la presente investigación doctoral, partiendo principalmente de la influencia que tiene la variable del marketing digital sobre el desempeño y la competitividad, así como el efecto de la competitividad sobre el desempeño.

3.2.1 Modelo del Marketing Digital y el Desempeño

Partiendo desde el análisis de la relación básica entre mercadotecnia y desempeño, al revisar la literatura se ha podido encontrar que algunos investigadores como Morgan (2012), manifiestan que el estudio de estas dos variables hoy en día se ha tornado más importante, ya que por un lado, los empresarios se han visto en la necesidad de darle valor a sus actividades y presupuestos, mientras que por el otro, se resalta la importancia de la evidencia empírica de la medición del marketing y sus efectos en el desempeño en las organizaciones. Partiendo desde este punto, Morgan (2012) pone de manifiesto la necesidad de analizar diversos estudios secuenciales a través del tiempo, con la finalidad de poder definir un marco central que permita integrar los diferentes resultados de dichos estudios y saber identificar la mejor manera para establecer la medición entre estas dos variables.

Es importante resaltar el trabajo realizado por Morgan (2012), en donde los hallazgos principales de su investigación al relacionar las variables de mercadotecnia y desempeño de la empresa, señalan el aumento en el volumen de ventas, mayor satisfacción del cliente y lealtad en su comportamiento, menor sensibilidad a los precios y crecimiento en la cuota de mercado de la empresa, considerando algunas de éstas variables indicadores del mejoramiento del desempeño de la empresa, es decir, que a raíz de estos descubrimientos fue posible observar el impacto de la mercadotecnia sobre el desempeño. En este punto, es importante señalar que varios otros investigadores (Withwell, Lukas y Hill, 2007; Stewart, 2009) han considerado que una mala evaluación al desempeño de mercadotecnia, infiere en la insatisfacción de gestión y generación de efectos negativos en el desempeño organizacional.

Asimismo, es de importancia señalar el trabajo de Frosen, Tikkanen, Jaakkola y Vassinen (2012), en donde los principales resultados encontrados fueron que los grupos de estudio analizados (recolectores de datos, buscadores parsimonia, vendedores informales, constructores de futuro, vendedores convencionales), solo uno de ellos, el grupo de recolectores de datos, se identificó como el grupo que mostró influencia positiva en el desempeño. Por lo tanto, Frosen *et al.* (2012) señalan que de los grupos estudiados, el de “recolectores de datos” se identificó como el grupo con mayor nivel de resultados empresariales, por lo tanto, éste grupo lo asocian fuertemente con un mejor desempeño.



Es de importancia señalar, que en dicho estudio identificaron ciertas diferencias de desempeño entre las categorías de grupos analizados en relación a la mercadotecnia que aplican, por lo tanto, los investigadores sugieren que los efectos de la mercadotecnia sobre el desempeño se verán influenciados por la diversidad de prácticas de mercadotecnia, los contextos de la empresa y las características específicas del mercado.

Por otra parte, Griffith, Lee, Seob Yeo y Calantone (2014) en su estudio recalcan la importancia del marketing (de estrategias) en los resultados del desempeño de una empresa, vistos reflejados principalmente en los beneficios económicos derivados de su aplicación. Además, comentan de la existencia de un gran número de literatura enfocada al estudio de la relación entre la mercadotecnia (internacional y de estrategias) y el impacto de ésta en el desempeño de las organizaciones. Dentro de los principales estudios que Griffith *et al.* (2014) señalan, se encuentran los de Boso *et al.* (2013), Cavusgil y Zou (1994), Szymanski *et al.* (1993), Theodosiou y Leonidou (2003) y, Zou y Cavusgil (2002).

Aunado a esto, Griffith *et al.* (2014) realizaron un estudio similar en donde las aportaciones que se pueden señalar, es que encontraron que la mercadotecnia (comercialización de exportaciones) influye positivamente sobre el desempeño (Bello y Gilliland, 1997; Li *et al.*, 20120), además de que sostienen que un comportamiento relacional tiene un efecto positivo en el desempeño de una relación de intercambio (Bercovitz *et al.*, 2006). Por lo tanto, los investigadores argumentan que para llevar a cabo el análisis, fue necesario considerar dos perspectivas, la primera sobre el nuevo producto resultado, y la segunda, el valor creado en conjunto. En relación al nuevo producto resultado, consideraron el desempeño generado a raíz de la nueva introducción de un producto en el mercado de exportación; en el caso de valor creado en conjunto, es posible llegar a su medición tomando en cuenta el desempeño de la relación de las exportaciones en comparación con las exportaciones de la industria.

En el estudio realizado por Asgarnezhad, Sanayei, Fathi y Kazemi (2014), es posible resaltar que los investigadores señalan que los activos de mercadotecnia, como las opiniones de los clientes que hacen alusión al valor ofrecido por la empresa, así como el pago por la obtención de dicho estatus, genera un impacto directo en el desempeño de la

empresa. Aunado a esto, Morgan, Anderson y Mittal (2005) señalan que considerar el desempeño del mercado es un determinante importante para indicar el desempeño de la empresa. Asimismo, Asgarnezhad *et al.* (2014) comentan que dentro de los beneficios que trae la mercadotecnia que impactan en el desempeño, se pueden mencionar: mayor comercialización, tasa interna de retorno, valor actual neto y valor añadido económico, mismos que coinciden con lo señalado por Ehrbar (1998).

Finalmente, es posible comentar que Asgarnezhad *et al.* (2014) ponen énfasis a la relación entre la competitividad, la mercadotecnia y el desempeño, pues explican que teniendo una ventaja competitiva dentro de la estrategia y táctica de mercadotecnia, es posible traducir a un resultado como ventaja competitiva en el mercado y un desempeño superior para la organización. Por otra parte, Tooksoon y Osman (2010), señalan que hablando de mercadotecnia, consideran determinante el saber llevar a cabo su medición, comentan que según la literatura, es posible llegar al análisis de la mercadotecnia tomando en cuenta la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Específicamente hablando de llevar a cabo la medición de mercadotecnia en la parte de la promoción, Tookson y Mohamad (2010) determinaron como parte de sus hallazgos que la capacidad de gestión de la promoción contribuye a un desempeño superior para la organización, pues encontraron una relación positiva entre estas dos variables.

Asimismo, el análisis de la mercadotecnia desde la perspectiva de las capacidades de detección de mercado y el desempeño de las empresas, Slater y Narver (2000) comentan que son variables que están relacionadas, ya que al llevar a cabo dicho análisis (relación de variables) es posible que las empresas puedan identificar segmentos desatendidos, generándoles una ventaja enfocada tanto para los clientes como para el canal, así como desarrollar nuevos objetivos que les ayuden a aumentar el desempeño de la organización al atraer nuevos clientes. En la misma línea, Prince y Simon (2009) señalan que al mejorar el desempeño de la mercadotecnia (hacia los clientes y el mercado) impactará positivamente en el desempeño organizacional y financiero de la empresa, pues gracias a la generación de niveles de satisfacción más altos del cliente, genera clientes leales, lo que lleva a una cuota de mercado más alta, desarrollando una reputación positiva para la empresa y con esto eleva los niveles de desempeño.



Con respecto a literatura encontrada que aborde la relación estudiada específicamente entre el marketing digital y el desempeño, es posible comentar los siguientes estudios: En los resultados de la investigación realizada por Saavedra, Criado y Andreu (2013) confirman que la intensidad de uso de las redes sociales digitales (RSD) modera la relación entre la orientación al mercado, orientación emprendedora y el desempeño empresarial, pues identificaron una diferencia significativa entre la intensidad media y alta, y entre la intensidad baja y alta de la variable moderadora (uso de las redes sociales). En el caso del estudio desarrollado por Tiago y Tiago (2012) sus hallazgos confirmaron la relación entre la hipótesis planteada sobre el Marketing Integrado en Internet tiene un impacto positivo sobre el desempeño online, teniendo como sugerencias importantes el mejoramiento del marketing en Internet. Asimismo, es importante señalar que los principales resultados de dicha investigación sugieren una fuerte y positiva relación entre los tres Subsistemas de Información Empresarial considerados (administración del conocimiento, administración de la cadena de suministro y administración de las relaciones con el cliente) y el marketing en Internet, así como un impacto positivo entre la Mercadotecnia en Internet y el desempeño del *e-business*.

Con respecto a la investigación realizada por Siu (2002), se puede comentar que dentro de los principales resultados obtenidos, el investigador pudo confirmar una influencia entre el marketing en Internet (nivel de planificación de marketing adaptado y actividad de marketing) y el desempeño (experiencia, nivel de generalización y grados de operación de planificación) contrastándolo con el tipo de empresa (tradicional o las basadas en Internet) la existencia de ciertos efectos, por ejemplo, existe una diferencia estadísticamente significativa entre las limitaciones de la experiencia y el tipo de empresa, pues 3 de 10 gerentes de empresas basadas en Internet cuentan con fondos de marketing sustanciales que les ayudan a mostrar un mejor desempeño. Asimismo, ambos tipos de empresas aplican programas de marketing innovadores e imaginativos diseñados para adaptarse a sus propias circunstancias y necesidades particulares, además de que ambos tipos de empresa exhiben un grado relativamente alto de refinamiento de técnicas de planificación de marketing. Sin embargo, solo la mitad de las pequeñas empresas basadas en Internet están clasificadas como proactivas.

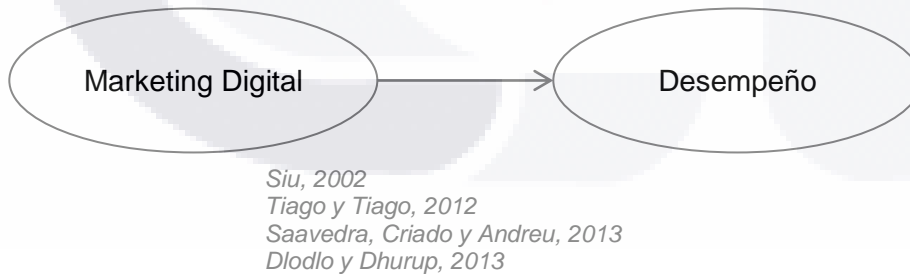
Cabe señalar que la investigación también revela que las estrategias tradicionales de marketing son aplicables en el entorno cibernético. Sin embargo, es conveniente contar con los conocimientos en marketing, además de saber utilizar ese conocimiento de manera profesional en los negocios. Finalmente, es de importancia comentar que dentro de las recomendaciones realizadas a los gerentes se encuentran las de actualizar sus competencias y desarrollar conocimientos importantes para la prestación eficaz de la planificación y aplicación del marketing en Internet, generando con esto un entorno más potente que le permitirá intercambiar información o conocimientos, pues con la conexión electrónica en la firma facilitará la formación de alianzas estratégicas.

Por lo tanto, analizando cada una de las investigaciones anteriores y tomando en cuenta la literatura disponible respecto al tema, se llegó a la conclusión de que la primer hipótesis de estudio hace referencia a:

H₁: El marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño en las empresas de Aguascalientes.

De manera gráfica, la siguiente figura muestra la representación de la primer hipótesis planteada.

Figura 3.1 Modelo del Marketing Digital y Desempeño



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Modelo del Marketing Digital y la Competitividad



De igual manera, para analizar la relación entre el marketing digital y la competitividad, partimos del análisis de la relación básica entre la mercadotecnia y la competitividad. Al llevar a cabo la revisión de la literatura, fue posible percatarse de que varios estudios se han enfocado en investigar la importancia que tiene la mercadotecnia para generar competitividad, como por ejemplo el de Song, Nason y Di Benedetto (2008). Asimismo, en la revisión de literatura fue posible encontrar el estudio de Ambler, Bhattacharyam Edell, Keller, Lemon y Mittal (2002), donde señalan que la mercadotecnia, como la equidad de marca afecta las cuotas de mercado y las ventas de las empresas, logrando con esto afectar competitivos para la empresa entorno al mercado.

Es importante señalar que Hunt y Morgan (1995), argumentan que a raíz de su investigación les fue posible comprobar que si se cuenta con una mercadotecnia, ya sea táctica o estratégica, y que ésta a su vez se diferencie por tener una ventaja comparativa, impacta en la competitividad de la empresa, aunado el mejoramiento del desempeño de ésta. Asimismo, Shamsuddoha y Ali (2006), señalan que las empresas que emplean la mercadotecnia, específicamente hablando de la promoción, para construir su competitividad, registrarán una mejor competitividad y mayor desempeño.

Por otra lado, según Brown, Cron y Slocum (1998), señalan que la mercadotecnia (ventas) genera un alto grado de competitividad en las empresas, pues logra que se establezcan metas más altas que al mismo tiempo genera un desempeño superior. En la misma línea, Kalra y Soberman (2008) señalan en su estudio que la mercadotecnia, vista desde la perspectiva de los vendedores, pone de manifiesto la importancia al valor otorgado a lograr una mejor competitividad, además de enfocarse en tratar de disminuir el desempeño de los competidores a través de una mercadotecnia interna que dañe la imagen del competidor. Sin embargo, sugieren que un aumento en la publicidad conduce a un decreciente el desempeño.

Asimismo, Salvador, Rungtusanatham y Forza, (2004) señalan que dentro de los hallazgos encontrados en su estudio, les fue posible determinar que la mercadotecnia (vista desde la perspectiva de la identificación de las necesidades del cliente en productos y servicios) afecta en gran medida el desarrollo del producto y a la competitividad de la organización. Por lo que, en la misma línea Máynez, Cavazos, Torres y Escobedo (2013)

señalan que al modificar las capacidades, competencias y procesos operativos existentes, desde el punto de vista de los cambios en la mercadotecnia, generan un efecto positivo en el desempeño al incrementarlo, mismo que por ende, fortalece la posición competitiva de la empresa.

En la revisión de la literatura, se puede decir que se encontró evidencia, tanto teórica como empírica, que sustenta el estudio previo de la relación del marketing digital con la competitividad. Dentro de los estudios encontrados se pueden mencionar los siguientes:

En el estudio realizado por Lampón y Martínez (2005), los resultados aportan que las empresas entrevistadas al hacer uso del marketing de Internet, le dieron una imagen más dinámica y actual a la empresa y orientada al mercado. Asimismo, las empresas que utilizan el marketing en Internet, han centrado su estrategia en el producto, ya que le aportan valor añadido al informar al consumidor de las características que contienen sus productos, además de que el Internet es considerado un medio adecuado para realizar acciones de comunicación.

Por otra parte, Luna (2007) en su investigación relacionada sobre el e-marketing y la competitividad, indicó que si existe relación, ya que la implementación de una estrategia de mercadotecnia que aborde los medios digitales apoya a la pyme al hacer uso de los beneficios y ventajas que proporciona el Internet, permitiendo que el cliente, consulte, seleccione y adquiera productos o servicios, y ofertas en tiempo real. Lo que en ese sentido, es posible interpretarlo como una ventaja competitiva el estar las 24 horas, los 7 días de la semana disponibles para satisfacer cualquiera de las necesidades que pudiera presentar el mercado objetivo.

En dicha investigación, se explica el modelo del e-marketing de Dutta y Kwan (1997), a base de las cuatro funciones principales de la mercadotecnia, pero en el ámbito de la web, en donde además intervienen características como espacio, tiempo, conectividad e interactividad. En donde los principales resultados del estudio indicaron que el 70% de las pymes entrevistadas cuentan con equipo de cómputo, 30% hace uso del Internet en actividades para su empresa, principalmente para las actividades relacionadas con la relación entre clientes y proveedores (60%), enviar e-mails con promociones (publicidad, 15%), compras – ventas de bienes y servicios (20%), principalmente. Asimismo, 45% dijo



estar en Internet con la finalidad de mantener una presencia en el medio, además de que 40% indicó no llevar acciones de mercadotecnia de promoción y publicidad a través de dicho medio. Los beneficios que atrae el marketing digital para las pymes, es que es posible lograr la identificación de mercados, diversificación de productos/servicios, así como el ahorro en costos y aumento de interactividad entre cliente-empresa.

Asimismo, López y Pérez (2008) indican que el uso del marketing digital genera en las pymes ciertas ventajas, entre las cuales menciona: reducción de costos, alto retorno de inversión, segmentación y selección de audiencia, medición de efectividad, información sobre el perfil del consumidor y hábitos del mercado meta, además de potencializar otras estrategias de mercadotecnia, entre otros. Asimismo, en los resultados de su investigación, señalan que las pymes de Venezuela analizadas no resultaron competitivas debido a la falta de estrategias en e-marketing e innovaciones tecnológicas, además de que han mencionado que las estrategias que de e-marketing han apoyado a empresas a mejorar la eficiencia, competitividad, procesos, ampliación de negocio y reducción de costos.

A su vez, Peinado y Prado (2008) indican que los mercados digitales serán un factor clave en la competitividad de la economía, a consecuencia de la economía a escala. A su vez, el marketing digital facilita la internacionalización de las empresas, además de que pone a la mano un mercado (digital) con el que es posible la interacción entre consumidor-empresa, en el entendido que son generadoras de riqueza y empleo. Se menciona además que Paiva (2008) manifestó que “las pymes deben ampliar su visión de cara al futuro para anticipar, planificar, actuar con constancia y disciplina de la mano de la tecnología, para asegurar la competitividad”.

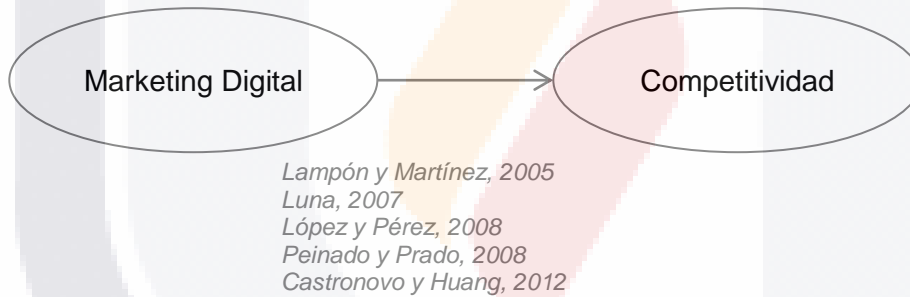
Finalmente, Castronovo y Huang (2012) dado que las empresas comienzan a darse cuenta del valor de Internet como un componente principal de su plataforma de comunicaciones, están empezando a aprovechar las prácticas de comercialización, promoción y publicidad alternativas que son más rentables y más eficientes para comprometerse activamente con los consumidores, que los tradicionales canales de publicidad. El uso eficaz de las prácticas de comercialización, promoción y publicidad alternativo puede ser especialmente ventajoso para los micro, pequeños y medianos negocios en la industria de productos de consumo y servicios, que a menudo carecen de

los recursos necesarios para el uso de las tradicionales formas de publicidad. Cuando se integra a través del Internet y de un medio de comunicación social (redes sociales), las acciones de marketing se convierten en viral, de guerrilla, mientras que las opciones de promoción se vuelven rentables y los negocios pueden ser más competitivos por los resultados medibles del mismo.

Por lo tanto, analizando la literatura anterior disponible respecto al tema, se llegó a la conclusión de que la segunda hipótesis de investigación connota lo siguiente:

H₂: Hay efectos positivos y significativos del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes.

Figura 3.2 Modelo del Marketing Digital y Competitividad



Fuente: Elaboración propia

3.3.3 Modelo de la Competitividad y el Desempeño

Al revisar la literatura con respecto a la relación entre las variables de competitividad y desempeño, es posible mencionar que Porter (1980; 1985) señala que el desempeño de una empresa se va a ver impulsado por el grado de competencia en el que está operando, por lo tanto, argumenta que para generar un desempeño organizacional superior es necesario tomar en cuenta dos factores, el primero de ellos es la inversión en los mercados que están a la baja en la rivalidad competitiva, y la segunda, mediante la obtención de ventajas competitivas, obviamente sostenibles, dentro de estos mercados.



Por otro lado, Asgarnezhad *et al.* (2014) señalan que fundamentar la visión de la empresa en las ventajas competitivas con las que la empresa cuenta, y en la adopción de una teoría de capacidades dinámicas, impactará en la organización generando una competitividad sostenible y al mismo tiempo en el mejoramiento del desempeño en los recursos especiales. Asimismo, Shamsuddoha y Ali (2006) sostienen la existencia de una relación positiva entre la competitividad y el desempeño, pues en su investigación comprobaron que un mayor esfuerzo en la competitividad de la promoción de una empresa, genera un mayor nivel de desempeño en la misma.

En la misma línea, Brown, Cron y Slocum (1998) encuentran evidencia al señalar que la mercadotecnia, centrada en el personal de ventas que muestran características competitivas para la generación de metas en ventas más altas, genera un desempeño superior para la empresa, pues según Kalra y Soberman (2008) las características competitivas afectan positivamente el desempeño empresarial, pues dichas acciones conducen a ésta a registrar resultados superiores.

Por otro lado, Máynez, Cavazos, Torres y Escobedo (2013), señalan en su estudio la medición de la competitividad a través de las variables de capacidades organizaciones de personalización masiva y de reconfiguración y sus efectos sobre el desempeño de una organización. Dentro de los principales hallazgos encontrados, se puede señalar de manera general que las variables utilizadas para determinar la competitividad influyen directa y significativamente sobre el desempeño percibido. De manera específica, la variable de capacidad de personalización influye directa, positiva y significativamente sobre el desempeño, así como la capacidad de reconfiguración impacta directa, positiva y significativamente sobre el desempeño. Es importante señalar que dentro de los resultados del estudio de Máynez *et al.* (2013), de igual manera encontraron que dichas variables de competitividad analizadas y comprobadas que impactan en el desempeño de la organización, ese mismo desempeño impactan en las ventajas competitivas percibidas en la empresa.

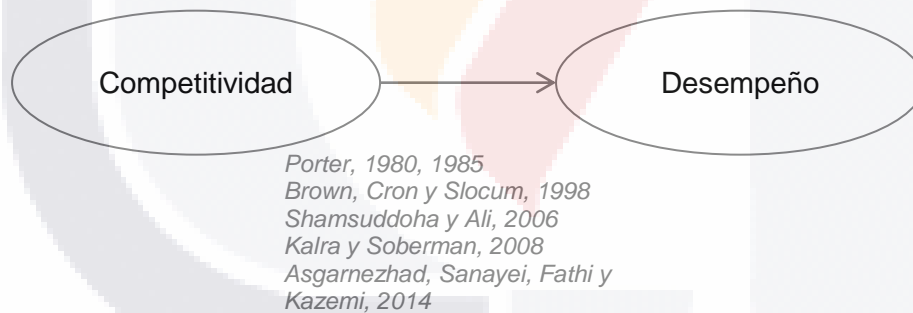
Por otra parte, en el estudio desarrollado por Monfort (2002), señala el análisis de los efectos de la aplicación de estrategias enfocadas a la especialización y prospección, que principalmente se enfocan a la innovación rápida y a una explotación de las nuevas

oportunidades de los recursos, generando con esto una ventaja competitiva sostenible, influye en la obtención de mejores desempeños empresariales, traduciendo esto como éxito para el establecimiento que así lo aplique. En ese mismo sentido, Aragón y Rubio (2005) señalan que es necesario alcanzar una posición competitiva favorable para poder sustentar un desempeño superior al de los competidores, tomando en cuenta como factores de competitividad las capacidades de marketing, las dirección y los recursos humanos, así como las tecnologías de la información, la posición tecnológica y la innovación.

De acuerdo a lo anterior, se determina la existencia de evidencia teórica y empírica para formular la tercer hipótesis de trabajo, enunciada de la siguiente manera:

H₃: La competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

Figura 3.3 Modelo de Competitividad y Desempeño



Fuente: Elaboración propia

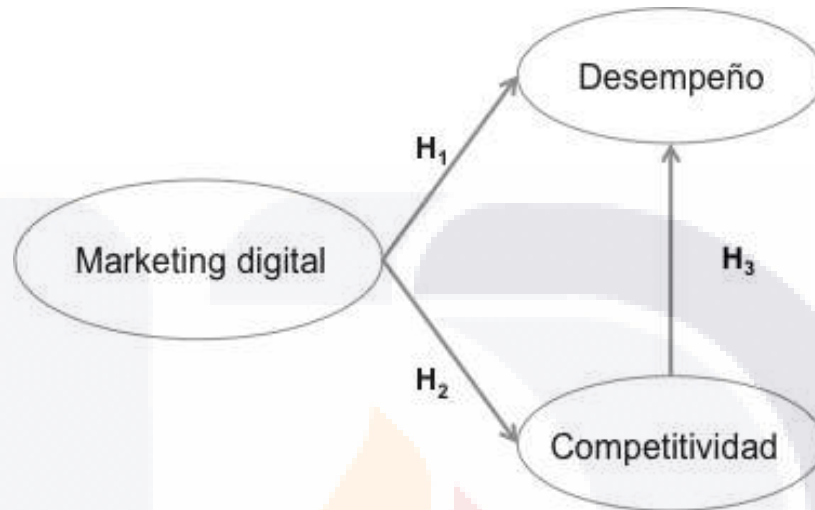
3.3 Construcción del Modelo Teórico de Estudio

Al llevar a cabo la revisión de la literatura pertinente para el establecimiento de las hipótesis de estudio formuladas, es necesario ahora la construcción de un modelo de estudio que permita visualizar y analizar los efectos que tiene el marketing digital hacia el desempeño y la competitividad (figura 3.4), sustentando por la misma literatura analizada cada una de las relaciones entre las variables que se establecieron a manera de



hipótesis, y por ende, poder determinar las influencias de dichas relaciones dentro del contexto de las empresas en Aguascalientes.

Figura 3.4 Modelo de Estudio Propuesto para análisis de las variables de interés



Fuente: Elaboración propia

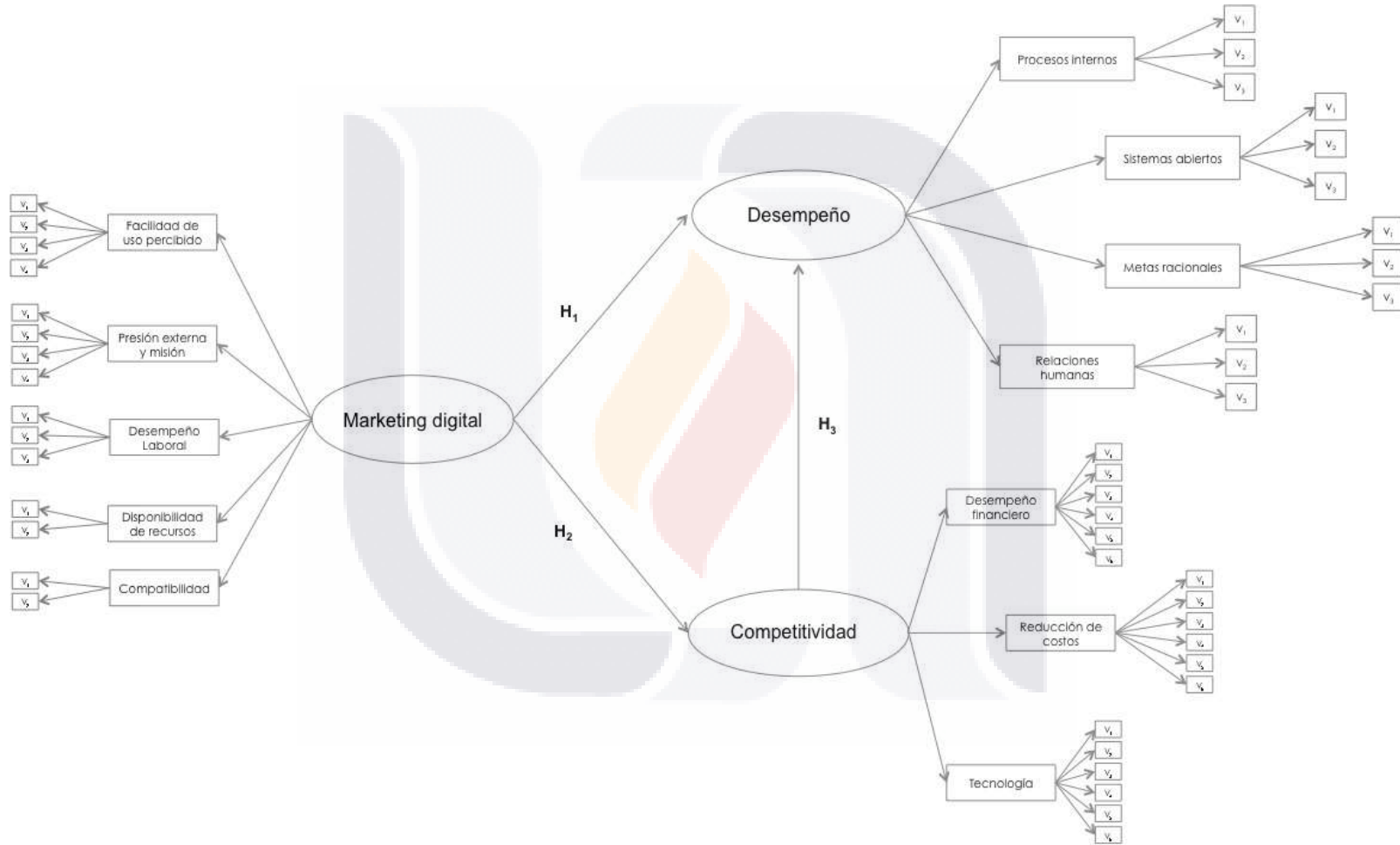
Al observar el modelo, es posible identificar que la única variable independiente es la del marketing digital, pues no se señala alguna otra variable que influya sobre ésta, de igual forma la única variable que se comprende como dependiente es la de desempeño, pues se marcan dos influencias tanto de la variable de marketing digital como la de competitividad. Para el caso de la variable de competitividad, se identifica que puede ser tanto independiente como dependiente, pues ésta se ve influenciada por el marketing digital (lo que la hace dependiente), mientras que por el otro lado, la competitividad genera influencia sobre el desempeño (papel de independiente).

3.4 Modelo Teórico de Estudio con Dimensiones

De manera general, el modelo está explicado por 45 ítems, considerando para marketing digital 5 dimensiones con 15 ítems, para desempeño 3 dimensiones, divididas a su vez en 4 modelos integrados por 12 ítems, mientras que competitividad se integra de 3 dimensiones con 18 ítems.



Figura 3.5 Representación gráfica del modelo de estudio



Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo y Dhurup (2013), Quinn y Rohrbaugh (1983) y Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012)

Capítulo
Diseño *metodológico*





CAPÍTULO IV. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Desarrollo del Diseño Metodológico

En el presente capítulo se detalla el diseño metodológico que se utilizó para el desarrollo de la presente investigación doctoral, en donde de manera específica se aborda el contexto de la investigación (tipo y diseño de investigación, fuentes de datos, método para la obtención de datos), diseño del cuestionario, en donde se incluye además la operacionalización de variables. Después se aborda el tema de la población y unidad de análisis, la determinación de la muestra, así como la descripción de cómo se llevó a cabo la recopilación, procesamiento y análisis de los datos. Finalmente, se aborda el perfil de la muestra, así como la validación del instrumento de medición que se conforma de la fiabilidad y la validez del mismo.

4.2 Contexto de la Investigación

Este trabajo de investigación se realizó para la Universidad Autónoma de Aguascalientes, dentro del Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, enfocada principalmente en el tópico de mercadotecnia, como tema de investigación dentro del Doctorado en Ciencias Administrativas. Asimismo, el desarrollo de la presente investigación es el estado de Aguascalientes, México, en donde es posible encontrar las siguientes características.

La presente investigación se desarrolla en el estado de Aguascalientes, siendo una de las treinta y dos entidades federativas con las que cuenta el territorio mexicano. Se divide en 11 municipios (Aguascalientes, Asientos, Calvillo, Cosío, Jesús María, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San José de Gracia, Tepezalá, El Llano y San Francisco de los Romo), siendo su capital la ciudad de Aguascalientes. Geográficamente se localiza en el centro del país a 480 km al noroeste de la ciudad de México. Los estados con los que colinda al norte, noreste y oeste con Zacatecas, mientras que sur y sureste con el estado de Jalisco. Asimismo, cuenta con una extensión territorial 5.471 km², que representan el 0.03% de la superficie total de México.

El estado de Aguascalientes cuenta con una población total 1'181,390 habitantes, de los cuales 574,837 son hombres y 606,553 son mujeres. La mayor proporción de los

habitantes en el estado tienen una edad de los 5 a 9 años (128,874), mientras que el grupo de edad con menor proporción de habitantes oscilan entre los 85 a más años. En relación a la economía del estado, es posible señalar que cuenta con actividades de industria, comercio y servicio, contando con una cantidad importante de empresas en cada uno de los sectores económicos. Asimismo, aportando al PIB 3.75%, mientras que a nivel nacional aporta al crecimiento 0.04% (INEGI, 2010).

Según datos de SIEM (2015), Aguascalientes cuenta con un total de 4,929 empresas pertenecientes a los sectores económicos de industria (773), comercio (3,036) y servicio (1,120). En contraste con datos del INEGI (2014), el estado registra 55,052 unidades económicas en los mismos sectores económicos antes señalados. En base a dicha información, el INEGI (2014) determinó que solo 14,730 negocios cuentan con equipo de cómputo para el desarrollo de sus actividades, mientras que 12,306 utilizan Internet.

4.2.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo cuantitativa, ya que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006:4), es decir, que al hacer uso de un cuestionario la información recabada será principalmente numérica o datos en específico, lo que benefició al momento de realizar los análisis estadísticos apropiados para darle solución al problema de investigación detectado en un inicio. Por lo tanto, se señala que también se trata de una investigación empírica, pues según Heinemann (2003) este tipo de investigación trata de la utilización de instrumentos de los cuales es posible obtener valores exactos de medición con respecto a los correspondientes objetos de investigación, con la finalidad de dar solución al o los problemas científicos identificados. Sin embargo, es importante señalar que una inadecuada aplicación del instrumento de investigación empírica se reflejaría en la medición incorrecta del fenómeno estudiado.



4.2.2 Diseño de la investigación y fuentes de datos

En este apartado se identifica de manera formal el proyecto de investigación, además de identificar las fuentes de datos más idóneas para el estudio. Para el presente trabajo doctoral fueron del tipo:

- **Explicativo:** ya que se centrará en explicar el por qué se relacionan dos o más variables, en este caso, la relación entre la variable independiente (marketing digital) con las dependientes (desempeño y competitividad), además de estar dirigido a explicar por qué ocurre un fenómeno.
- **Causal:** ya que se busca obtener evidencia empírica en la relación causa y efecto entre el marketing digital y el desempeño y competitividad, así como la relación entre la competitividad y el desempeño.
- **Transversal:** la investigación se realizará en un único momento mediante un cuestionario basado en encuestas y estudios previos similares.

Asimismo, las fuentes de información que se emplearon fueron de tipo **primarias** y **secundarias**, primarias porque se acudió directamente con el mercado objetivo seleccionado y se obtuvo la información necesaria que ayudó a concluir el presente estudio; y secundarias, ya que se recurrió a la revisión de literatura existente (como libros e investigaciones similares) relacionada con el tema de estudio para determinar el tipo de preguntas y escalas más apropiadas para llevar a cabo la medición de las variables analizadas.

4.2.3 Método para la obtención de datos

El presente punto aborda la manera en que se estableció el vínculo entre el investigador y el ente que se analizó, en este caso y como ya se mencionó, se empleó un método cuantitativo muy tradicional y comúnmente conocido como el método de encuesta o **cuestionario**, con la finalidad de dirigirlo específicamente a los gerentes, jefes o propietarios de las empresas en los sectores seleccionados, además de que cuenten con las delimitaciones marcadas para efectos de la recolección de la información. Dicha encuesta se autoadministró, ya que como los gerentes o jefes de empresa tienden a estar muy ocupados, lo más factible era dejar la encuesta y recogerla los días o fechas que

ellos dispusieron. Cabe señalar que hubo ocasiones en que el directivo tuvo la disposición de responder el cuestionario en el momento, por lo que el entrevistador a cargo aplicó la entrevista inmediatamente.

4.3 Diseño del Cuestionario

Al llevar a cabo la revisión de la literatura de cada una de las variables de estudio dentro del marco teórico de la presente investigación, fue posible percatarse de la existencia, en la mayoría de los casos, de una diversidad de escalas para llevar a cabo la medición de las variables de marketing digital, desempeño y competitividad. Específicamente de la variable de marketing digital, se puede mencionar la existencia de una gran variedad de literatura que aborde su estudio, misma en donde se describen una diversidad de métodos para llevar a cabo su medición. Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de material en relación a esta variable, es de importancia señalar que solo pocos estudios lo abordan desde una metodología empíricamente validada, por lo tanto, la labor de identificar las escalas que proporcionaran validez y confiabilidad al instrumento fue un tanto difícil. Dentro de las escalas a destacar, se encuentran la de Silber (2001), Domínguez y Muñoz (2011), Grandon y Pearson (2003) y Dlodlo y Dhurup (2013), que han proporcionado un acercamiento a la medición del marketing digital. A continuación se describen en qué consistían cada una de ellas.

La escala propuesta por Silber (2001), es de relevancia resaltar los indicadores que está tomando en cuenta, pues considera necesario para el empresario tener presente las estadísticas de los visitantes que tiene al día su sitio web, además de los espacios o páginas que visita dentro de la web de la empresa, el número de visitas que hace un determinado cliente a la página, así como las tasas de clics que se realizan para llegar a la ubicación de su interés dentro del sitio, pues considera que teniendo en claro todas estas estadísticas, es factible generar el tráfico necesario hacia el sitio, además de desarrollar una mejor conciencia e imagen hacia la marca. Todos estos factores generan en total de 4 ítems principales, además se proporciona en los mismos una respuesta abierta a cada pregunta, sin manejar rangos mínimos, medios o altos que ayuden a determinar de una mejor manera la siguiente estrategia de marketing digital.



De manera similar al anterior, Domínguez y Muñoz (2011) proponen una serie de factores que apoyan a medir las acciones de marketing digital, específicamente ellos proponen 13 cuestionamientos clave, entre los que se mencionan: tasa de clics, tasa de rebote, tasa de conversión, ratio de usuarios nuevos/recurrentes, porcentajes de interés, volumen de visitantes comprometidos, los costes por visita, ingresos por visita, ratio de pedidos por visita, así como el valor medio de la venta, el coste por pedido, la contribución por orden y el retorno de inversión en marketing digital. Como se pueden observar, estas aseveraciones además de tomar en cuenta la estadística, consideran los costos involucrados en la estrategia de marketing digital. Sin embargo, al igual que la escala anterior, como se le pide al entrevistado que proporcione su respuesta en base a su empresa (es abierta), no manejan parámetros que proporcionen una idea del impacto que está teniendo el marketing digital sobre los resultados de la empresa.

Específicamente hablando de la escala de Grandon y Pearson (2003), es de importancia señalar que dichos investigadores desarrollaron la escala tomando como referencia los diversos trabajos previos realizados por varios investigadores (Iacovou, Benbasar y Dexter, 1995; Chwelos, Benbasat y Dexter, 2001; Kuan y Chau, 2001; Riemenschneider, Harrison y Mykytyn, 2003, entre otros), generando para dicha escala un total de cinco dimensiones: preparación organizacional, presión externa, compatibilidad, facilidad de uso percibido y la utilidad percibida, generando un total de 21 ítems. Cabe señalar que la medición de éste constructo fue a través de una escala de tipo Likert de 7 puntos, que iba de totalmente desacuerdo a totalmente de acuerdo. Sin embargo, es importante señalar que dicha escala se está aplicando para llevar a cabo la medición específica del comercio electrónico, una parte importante del marketing digital, es decir, que no considera el marketing digital de manera general.

Por otra parte, la escala propuesta por Dlodlo y Dhurup (2013) también fue desarrollada a raíz de diversos estudios realizados con anterioridad por los mismos investigadores, además de la revisión de diversos materiales de apoyo (Davies, Bagozzi y Warshaw, 1989; Chau, 1996; Pearson y Grandon, 2004; Beheshti y Sangari, 2007; Parker y Castleman, 2009), en donde además de ayudarles a determinar los factores que integrarían para llevar a cabo la medición del marketing digital, les fue posible identificar algunas barreras que tienden a poner los empresarios antes de adoptar como tal el uso

del marketing digital. Específicamente hablando de la escala que desarrollaron, se puede decir que está conformada por 5 dimensiones: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, conformándose en su totalidad por 15 ítems, medidos en una escala de tipo Likert de 7 puntos, en donde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo. Asimismo, esta escala se desarrolló tomando en cuenta aspectos generales y tomados en cuenta para la adopción del marketing digital general en una empresa.

Al analizar las escalas, se puede decir que la propuesta hecha por Silber (2001) y Domínguez y Muñoz (2011), se llegó a la conclusión de que para aplicar en un estudio cualquiera de las dos opciones que los investigadores manejan, además de tomar en cuenta la disposición o falta de, que llegue a presentar el empresario para proporcionar dicha información, tomaría muchísimo más tiempo el obtener dichos datos, a el hecho de aplicar aseveraciones de situaciones que pudieran empatar en las opiniones del empresario, como es el caso de las escalas propuestas por Grandon y Pearson (2003) y Dlodlo y Dhurup (2013). Por otro lado, se consideró un tanto menos probable que el empresario aguascalentense conociera a la perfección dicha información, por lo tanto, es posible que la utilización de dicha escala no sea lo suficientemente óptima para este estudio.

Por el contrario, al analizar las escalas de Grandon y Pearson (2003) y Dlodlo y Dhurup (2013), se tomó la decisión de emplear para el presente estudio la escala utilizada por Dlodlo y Dhurup (2013), pues al revisar la literatura concerniente al marketing digital fue posible identificar algunos perspectivas importantes que, según Dlodlo *et al.* (2013) y a través de diversos estudios empíricos que realizaron, fue posible definir una serie de preguntas que abordan de manera precisa aspectos que el empresario toma en cuenta para la adopción del marketing digital, es decir, dicha escala toma en cuenta cuestiones o interrogantes que en un inicio debió de hacerse el ejecutivo antes de comenzar a implementar alguna estrategia de mercadotecnia en Internet, por lo tanto, se consideró de real importancia tomar en cuenta dicha escala para medir la variable de marketing digital, además de que cuenta ya con la validez y fiabilidad necesarias para incluirla en estudios o investigaciones del corte como el presente estudio.



Para la variable de desempeño, y tal y como se analizó en el marco teórico de la presente investigación, se han propuesto una gran variedad de escalas para llegar a la medición de dicha variable. Entre todas las analizadas es de destacar las utilizadas en los trabajos de Chiappetta, Jugend, Lopes de Sousa, Gunasekaran y Latan (2014), Saavedra, Criado y Andreu (2013), Murphy, Trailer y Hill (1996) y Quinn y Rohrbaugh (1983), que son dos de los trabajos que se han utilizado frecuentemente para llevar a cabo la medición del desempeño organizacional, es importante mencionar que ambos estudios no solo han sido referenciados en México, sino que también en algunos lugares de América Latina y Europa. A continuación se describen cada una de dichas escalas de la variable desempeño.

En la escala propuesta por Chiappetta *et al.* (2014) para la medición del desempeño, utilizaron un total de tres dimensiones, las cuales abordaban cuestiones relacionadas al desempeño del mercado (MP), desempeño operativo (OP) y el desempeño ambiental (AP). En relación al desempeño del mercado (MP) se toman en cuenta la reputación e imagen de la empresa, la alineación en lo que ofrece la empresa y lo que las expectativas de los consumidores, además del éxito del lanzamiento de nuevos productos. En el caso del desempeño operativo (OP), se consideraron aspectos como los costos, la calidad, flexibilidad, confiabilidad y velocidad, finalmente, para el desempeño ambiental (AP), consideraron factores la reducción en la generación de la contaminación, la reducción de consumo de materiales tóxicos/peligrosos, reducción en el consumo de agua y energía, así como la reducción en la frecuencia de accidentes ambientales, cada una de estas dimensiones se midió a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= máximo deterioro a 5= máxima mejora.

Por otra parte, la escala utilizada por Saavedra, Criado y Andreu (2013) en la que ellos se basaron para la medición del desempeño, incluía las dimensiones de: desempeño de los clientes, desempeño de mercado y desempeño financiero, en donde, la primer dimensión aborda aspectos referentes a los niveles de lealtad y satisfacción del cliente, mismos que son comparados con los competidores y el año anterior; el segundo factor se enfoca el medir el volumen en las ventas, así como la participación de mercado en comparación con la competencia, finalmente, la tercer dimensión se encarga de la medición de los niveles de utilidades, los márgenes de utilidades y el ROI, de igual forma se compara con

los competidores, brindado con esto que la medición del desempeño de la empresa sea más global. Cabe señalar que cada una de las dimensiones se miden en una escala de Likert de 5 puntos, en donde 1= mucho peor a 5= mucho mejor, como límites.

En el caso de la escala utilizada por Murphy, Trailer y Hill (1996), comentan que para la evaluación del desempeño de una empresa tomaron en cuenta cerca de 8 dimensiones: eficiencia, crecimiento, beneficios, tamaño, liquidez, éxito/fracaso, cuota de mercado y apalancamiento, considerando exclusivamente 19 de los 71 ítems identificados con los que se medía el desempeño, además de llevar a cabo la comparación entre empresas, establecieron variables de control: tamaño de la empresa, la industria, edad de la empresa y el riesgo. Cabe señalar que la recolección de la información la realizaron a través de una Base de datos de divulgación con datos de las empresas de interés, por lo que no fue aplicado un cuestionario dirigido a éstas con el fin de que proporcionaran la información necesaria.

Por otra parte, la escala utilizada por Quinn y Rohrbaugh (1983), es una escala que cuenta también con el reconocimiento a nivel mundial en cuanto a la medición de desempeño se trata, dicha escala cuenta con 3 dimensiones principales: enfoque organizacional, flexibilidad de la estructura de la organización y medios, y los fines de la organización; a su vez, dichos factores se dividen en 4 modelos, que son: procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales o enfoque lógico de las metas, y las relaciones humanas, teniendo en total 12 ítems, medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= alto desempeño a 1= bajo desempeño, como límite. Asimismo, estos autores consideraron que para dar respuesta a cada uno de los ítems, es necesario que el informante tome en cuenta al menos dos años anteriores de actividades empresariales.

Al analizar las escalas anteriores con la finalidad de elegir más apropiada para la presente investigación, es posible identificar que en el caso de la propuesta por Chiappetta *et al.* (2014), se trata de una escala que, sin bien, toma en cuenta aspectos relevantes y comunes para la medición del desempeño, a su vez se identifica una dimensión que aborda el desempeño ambiental, por lo tanto, los aspectos considerados en la escala completa se ven más influenciados por las cuestiones ambientales, que era una de las finalidades de dicho estudio, sin embargo, a pesar de que se consideró tomar en cuenta



solo las dimensiones de desempeño del mercado y desempeño operativo, la escala perdería validez y fiabilidad, por lo tanto, ésta sería una cuestión de peso para descartar dicha escala.

Por otro lado, tal y como se observó en la escala propuesta por Saavedra, Criado y Andreu (2013), utilizan tres dimensiones para la medición del desempeño (desempeño de los clientes, desempeño de mercado y desempeño financiero), y al igual que la escala anterior, manejan tres de los factores más utilizados para la medición de éste. Una de las ventajas que puede mencionarse sobre esta escala es que se utilizó en un estudio para determinar el impacto de las redes sociales (marketing digital) en el desempeño, sin embargo, al analizar los aspectos requeridos en cada uno de los factores tomados en cuenta para la medición de desempeño, en el caso de la dimensión de desempeño financiero, se requiere ahondar en las utilidades y retorno de inversión (ROI), cuestiones que son muy recelosas por parte de los ejecutivos de las empresas en nuestro país, por lo que difícilmente accederían a proporcionar dichos datos, eliminando la opción de considerar esta escala para el presente estudio.

Por lo tanto, al comparar las escalas anteriores, se llegó a la conclusión de elegir la escala de Quinn y Rohrbarugh (1983), pues se consideró relevante los tópicos abordados en cada ítem, además de que cada una de las dimensiones y modelos que conforman la escala, describen puntualmente cuestiones del desempeño organizacional sin la necesidad de considerar cuestiones financieras o monetarias que dificulten su llenado total por el gerente de la empresa. Por otra parte, los ítems que conforman la escala abordan cuestiones que son posibles de relacionar en gran medida con la competitividad que pudiera tener una empresa, además de los posibles beneficios que en determinado caso se vieran reflejados al hacer uso del marketing digital en la empresa. Asimismo, se considera que los ítems que se plantean en la escala son los apropiados para empresas de cualquier giro económico, por lo que beneficiaría en ese sentido a la presente investigación que toma en cuenta los sectores de comercio, servicio e industria. Por otra parte, es importante señalar que dicha escala ya se ha empleado en el contexto de la ciudad de Aguascalientes, por lo que se ha podido comprobar su validez y confiabilidad en los resultados generados al hacer uso de esta, razón de peso para elegir la escala de desempeño de Quinn y Rohrbarugh (1983).

En el caso de la variable de competitividad, al hacer la revisión de la literatura se encontró que la medición de dicha variable es considerada una labor un poco difícil, pues a raíz de que se trata de un tema que se ha analizado desde diversos aspectos, se considera de importancia tomar en cuenta el contexto en el que se llevará a cabo la medición, pues tal y como se analizó en el marco teórico, es distinto cuando se va a hablar del concepto o medición de la competitividad de una empresa, una nación, especialidad o de un sector. Para el caso del análisis de las escalas, se recalcan los trabajos de Buckley, Pass y Prescott (1988), Camisón (1997), Rubio y Aragón (2006) y de Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012), estudios con una importante aportación en cuanto a competitividad. A continuación se comparan cada una de dichas escalas.

La escala que proponen Buckley, Pass y Prescott (1988), toma en cuenta diversos niveles de análisis de medición de la competitividad, pues señalan que puede ser de producto, de empresa, de industria y de país. Específicamente sobre la competitividad de la empresa, los investigadores marcan tres dimensiones principales, el rendimiento competitivo, el potencial competitivo y el proceso de gestión, en donde a su vez, dentro de cada uno de estos factores se analizan la participación en el mercado de exportación, dependencia de las exportaciones, crecimiento de las exportaciones y rentabilidad, en la segunda dimensión, se analiza la competitividad de costos, productividad, competitividad del precio y los indicadores de tecnología. Finalmente, en la última dimensión consideran cuestiones sobre la ventaja propia, el compromiso con los negocios internacionales, la actitud de marketing, las relaciones de gestión, la cercanía al cliente y las economías a escala.

En el caso de la escala de competitividad utilizada por Camisón (1997), está conformada por cinco factores principales: financiación, recursos humanos, producción y tecnología, comercialización y empresa, mismos que son determinados desde el punto de vista estratégico. Asimismo, Camisón (1997) recomienda hacer en conjunto un análisis situacional de la empresa, para que en conjunto con las respuestas obtenidas en los cinco factores principales de competitividad (perfil estratégico de la empresa) es posible ilustrar de manera gráfica y cuantitativa el posicionamiento competitivo de las empresas en contraste con la serie de elementos de un marco apropiado interempresarial. Es importante señalar que cada una de las aseveraciones pertenecientes a los cinco factores



fueron medidas en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= muy alto a 1= muy bajo.

Al analizar las escalas de Buckley, Pass y Presscott (1988), es posible observar que está conformada por tres dimensiones: rendimiento competitivo, potencial competitivo y proceso de gestión, y en donde a su vez, los ítems que los conforman abordan diversas cuestiones relacionadas a la dimensión, sin embargo, tal y como se mencionó en párrafos anteriores, las respuestas a los ítems se ven influenciados por las actividades exportadoras de la empresa, pues Buckley *et al.* (1988) pretenden medir la competitividad empresarial en cuestión de que la empresa tenga actividades de exportación y el compromiso que ésta tenga en virtud de propiciar negocios internacionales, razón por la cual se optó por descartar la utilización de dicha escala.

Por otro lado, la escala propuesta por Camisón (1997), a pesar de que la forma de presentar los resultados al hacer uso de ésta es muy visual, pues se exhibe de manera gráfica al contrastar cada uno de los ítems por factor y el análisis situacional de la empresa, tratando de empatar las opiniones de los empresarios con el análisis situacional actual del conjunto de empresas estudiadas, proporcionando una visión más real del nivel competitivo de las mismas. Sin embargo, es considerado una tarea difícil el tratar de empatar las respuestas proporcionadas por los empresarios en el perfil estratégico de la empresa (perfil de la empresa, perfil del líder, perfil de la empresa media del negocio) y la percepción de la dirección sobre los principales problemas competitivos que les atañe, ya que este tipo de evaluación de la competitividad solicita mucha información al gerente sobre la misma empresa, entre esta, información de tipo financiero, considerada privada por muchos ejecutivos, por lo que se consideró no tomar en cuenta dicha escala.

Con la escala utilizada por Rubio y Aragón (2006), se puede señalar que para llevar a cabo la medición de la competitividad tomaron en cuenta 8 constructos: tecnología, innovación, recursos comerciales, gestión de los recursos humanos, capacidades directivas, recursos financieros, cultura y calidad del producto o servicio; medidos en una escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= mucho peor que los competidores a 5= mucho mejor que los competidores, como límites, sin embargo, no especifican la cantidad de ítems que conformaron dicha escala. Asimismo, es importante resaltar que dicha escala se ha utilizado en contextos latinoamericanos, como México, y Europa, por lo que su

aplicación en el país no tendría ningún obstáculo, por otra parte, sería importante considerar que aun siendo aplicada en nuestro país, los perfiles de las personas siguen marcando grandes diferencias entre sí.

Por otra parte, para la escala utilizada por Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012), se puede señalar que la medición de la competitividad se lleva a cabo mediante 3 dimensiones principales: resultado financiero, reducción de costos y tecnología, conformada en su totalidad con 18 ítems, medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos que va desde 1= totalmente en desacuerdo a 5= totalmente de acuerdo, como límites. Cabe señalar que dicha escala es una adaptación de las escalas de Buckley *et al.* (1988), Dröge y Germain (2000), Corsten Felde (2005), Gorynia (2005); Williamson (1985), Artto (1987), Ellram (1995), Cannon y Homburg (2001), Pavitt (1984), Sciberras (1986), Cantwell (1987), Patel y Pavitt (1987). Es importante recalcar que, dicha escala de medición tiene relativamente poco tiempo de utilizarse en estudios, pero a pesar del corto tiempo, tanto su validez, como su fiabilidad son los adecuados. Asimismo, otra ventaja a mencionar es que dicha escala se ha replicado varias veces en el estado, por lo que su funcionalidad y la información que se podría recabar con ella está experimentada.

Por lo tanto, al estudiar ambas escalas se podría concluir que se opta por la utilización de la escala empleada y adaptada por Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012), ya que como se señaló anteriormente, en primer lugar, ya ha sido testada en el contexto mexicano, y específicamente en Aguascalientes, por lo que su fiabilidad y validez han sido comprobadas en ese sentido y, en segundo lugar, los cuestionamientos que se abordan en dicha escala y según la literatura consultada, son los más representativos para lograr medir la competitividad, además de que sería posible ver reflejados algunos fenómenos en dichos ítems con el uso del marketing digital, por lo que sería de gran interés para la investigación doctoral comprobar dichos efectos.

4.3.1 Operacionalización de variables

En este apartado se detallará cada una de las dimensiones que conforman el cuestionario, y que se desprenden del modelo teórico de investigación: marketing digital, competitividad y desmepeño. Cabe señalar que cada una de las escalas a continuación descritas fueron elegidas en base a una revisión extensa de literatura, sin embargo, es

importante recalcar que es difícil determinar con precisión qué enfoque es mejor que otro, por lo que los elegidos para la presente investigación fueron los que se consideraron apropiados. A continuación se muestra la composición del cuestionario:

4.3.1.1 Perfil de la organización y del ejecutivo

4.3.1.2 Marketing digital

4.3.1.3 Desempeño

4.3.1.4 Competitividad

4.3.1.1 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL EJECUTIVO

Para el caso del perfil de la organización, se incluyeron 11 preguntas que abordan número de empleados, sector, giro, antigüedad de la empresa, así como cuestionamientos sobre si la empresa cuenta con el control mayoritario familiar y si los puestos de dirección están ocupados mayoritariamente por los miembros de su familia. Por otra parte, para el perfil del ejecutivo se plantearon preguntas enfocadas a el género, edad, escolaridad, así como los años de experiencia a nivel ejecutivo, la antigüedad del ejecutivo dentro de la empresa, además del puesto que desempeña.

4.3.1.2 ESCALA MARKETING DIGITAL

Para la medición del marketing digital se utilizó la escala de Dlodlo y Dhurup (2013) que consta de 5 constructos: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, habilidad de recursos y compatibilidad. Dlodlo *et al.* (2013) utilizaron esa medición en una escala de tipo Likert de 7 puntos, pero para efectos de la presente investigación doctoral y para darle consistencia o uniformidad al cuestionario, se redujo la escala de Likert a 5 puntos, en donde 5= totalmente de acuerdo a 1= totalmente en desacuerdo, como límites. A continuación se especifican las dimensiones que se utilizaron y una breve descripción de cada una, asimismo, en la tabla 4.1 puede observarse de manera más precisa dicha escala.

Facilidad de uso percibido

En esta dimensión se agruparon preguntas que abordaran la facilidad, flexibilidad, comprensión sobre el uso del marketing digital, así como la actitud de la alta gerencia sobre la implementación de éste en la organización. Asimismo, se puede decir que ésta dimensión se conformó por 4 ítems.

Presión externa y misión

Dimensión conformada por 4 ítems, tiene como objetivo fundamental determinar si la empresa se ha visto influenciada por los competidores y la industria, así como identificar si el marketing digital es compatible con los valores y objetivos que maneja la empresa.

Desempeño laboral

Se conformó por por 3 ítems, que indicaban la manera en la que el marketing digital mejoraba diversas cuestiones, como: el desempeño del trabajo, la productividad y la efectividad en el trabajo.

Disponibilidad de recursos

Esta dimensión aborda las preguntas concernientes a si la empresa cuenta con los recursos económicos y humanos para manejar el marketing digital. Se conformó por 2 ítems.

Compatibilidad

En esta dimensión se abordaron 2 ítems, en donde su principal objetivo era conocer la factibilidad de llevar a cabo el marketing digital en la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica de la organización.



Tabla 4.1 Escala de las dimensiones del marketing digital

Constructo	Dimensiones / Ítems	Indicador
Adopción del marketing digital	Facilidad de uso percibido	
	UP1	El marketing digital es fácil de utilizar
	UP2	El marketing digital es flexible de utilizar
	UP3	El marketing digital es claro/comprendible de utilizar
	UP4	La alta dirección está muy entusiasta con la implementación del marketing digital
	Presión externa y misión	
	PEM1	Los competidores nos presionan a utilizar marketing digital
	PEM2	El sector industrial nos presiona a utilizar marketing digital
	PEM3	El marketing digital es consistente con los objetivos de nuestra organización
	PEM4	El marketing digital es consistente con los valores de nuestra organización
	Desempeño laboral	
	DL1	El marketing digital mejora el desempeño del trabajo
	DL2	El marketing digital mejora la productividad
	DL3	El marketing digital mejora la efectividad en el trabajo
	Disponibilidad de recursos	
	DR1	Se cuenta con recursos tecnológicos para adoptar el marketing digital
DR2	El personal cuenta con las habilidades adecuadas para adoptar el marketing digital	
Compatibilidad		
CO1	El marketing digital es consistente con la cultura de nuestra organización	
CO2	El marketing digital es consistente con la infraestructura tecnológica de nuestra organización	

Escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= total desacuerdo a 5= total acuerdo

Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo y Dhurup (2013)

4.3.1.3 ESCALA DESEMPEÑO

Para la medición del desempeño en las empresas analizadas se hizo uso de la escala propuesta por Quinn y Rohrbaugh (1983), que consta de 3 dimensiones (enfoque organizacional, flexibilidad de la estructura de la organización y, medios y fines de la organización) y 4 modelos (procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales o enfoque lógico de las metas y relaciones humanas) que en conjunto forman 12 ítems, y pertenecientes a cada modelo 4 ítems. Asimismo, dicha escala se midió a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= muy favorable a 1= muy desfavorable, como límites. A continuación se describen cada una de las dimensiones que integran esta escala, así como en la tabla 4.2 es posible apreciar la escala completa.

Enfoque organizacional

Esta dimensión esta relacionada con conocer el enfoque que tiene la organización, y puede considerarse desde lo interno (se analiza el desarrollo del personal) y también se toma en cuenta el externo (se analiza de manera externa el éxito de la empresa).

Flexibilidad de la estructura de la organización

Para el caso de esta dimensión se abordan cuestiones sobre la la flexibilidad de la estructura de la empresa, tomando en cuenta cuestiones como crecimiento, adquisición de recursos, etc.

Medios y fines de la organización

Dimensión en donde se abordan cuestionamientos relacionados con los medios y fines de la organización, como: eficiencia y productividad, desarrollo de recursos humanos, entre otros.



Tabla 4.2 Escala de las dimensiones del desempeño

Constructo	Dimensiones	Modelos / Ítem	Indicador	
Desempeño	Enfoque organizacional	Procesos internos		
		DO1	Calidad del producto/servicio	
		DO2	Eficiencia de los procesos operativos internos	
			DO3	Organización de las tareas del personal
	Flexibilidad de la estructura de la organización	Sistemas abiertos		
		DO4	Satisfacción de los clientes	
		DO5	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	
			DO6	Imagen de la empresa y de sus productos/servicios
	Medios y fines de la organización	Metas racionales		
		DO7	Incremento de la cuota de mercado	
		DO8	Incremento de la rentabilidad	
		DO9	Incremento de la productividad	
Relaciones humanas				
DO10		Motivación/satisfacción de los trabajadores		
DO11	Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de trabajadores)			
		DO12	Reducción del ausentismo laboral	

Escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= Muy desfavorable a 5= Muy favorable

Fuente: Elaboración propia en base a Quinn y Rohrbaugh (1983)

4.3.1.4 ESCALA COMPETITIVIDAD

La escala de competitividad utilizada para el presente trabajo de investigación se tomó del trabajo realizado por Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012), que consta de tres dimensiones: el desempeño financiero, reducción de costos y tecnología; estas dimensiones cuentan a su vez con un total de 6 ítems cada uno, medidos a través de una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 5= total acuerdo a 1= total desacuerdo, como límites. Cabe señalar que dicha escala es una adaptación de las escalas de Buckley et al. (1988), Dröge y Germain (2000), Corsten Felde (2005), Gorynia (2005); Williamson (1985), Artto (1987), Ellram (1995), Cannon y Homburg (2001), Pavitt (1984), Sciberras (1986), Cantwell (1987), Patel y Pavitt (1987). En la tabla 4.3 se puede observar la escala.

Desempeño financiero

En esta dimensión se abordan cuestiones sobre el retorno de inversión, las ventas, los resultados financieros y las utilidades que han tenido las empresas en comparación con años anteriores, así como las deudas a las que son acreedoras y los créditos a los que han acudido. Asimismo, se comenta que dicha dimensión se conforma de 6 ítems.

Reducción de costos

Para el caso de este constructo, lo integran 6 ítems, en donde se abordan temas sobre los costos en específico de: productos, pedidos a proveedores, transporte de proveedores, así como los relacionados a las entregas de los productos a proveedores, los de materias prima y de producción.

Tecnología

Para el caso de esta dimensión, se abordaron cuestiones que ayudaran a identificar aspectos en cuanto a el desarrollo de tecnología, productos/servicios, procesos de producción/servicios con los que cuenta la empresa, además de identificar la opinión del gerente en cuanto al desarrollo de planificación de proyectos, el mejoramiento de la



maquinaria y equipo de la empresa, así como el desarrollo en cuanto a tecnologías de la información. Este constructo se conformó por un total de 6 ítems.

Tabla 4.3 Escala del constructo de competitividad

Constructo	Ítem	Indicador
Competitividad	Desempeño financiero	
	FP1	Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años
	FP2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años
	FP3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años
	FP4	Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años
	FP5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años
	FP6	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales
	Reducción de costos	
	PC1	Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad
	PC2	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos
	PC3	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos
	PC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos
	PC5	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos
	PC6	Los costos de producción en nuestra empresa son bajos
	Tecnología	
	TE1	Desarrollo de tecnología
	TE2	Desarrollo de productos y/o servicios
	TE3	Desarrollo de procesos de producción y/o servicios
TE4	Planificación de proyectos	
TE5	Mejoramiento de la maquinaria y equipo	
TE6	Desarrollo de tecnología de la información	

Escala tipo Likert de 5 puntos, en donde 1= Total desacuerdo a 5= Total acuerdo

Fuente: Elaboración propia en base a Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012)

Cabe resaltar, que se eligió para llevar a cabo la medición de las variables estudiadas, preguntas en una escala de tipo Likert, ya que es posible disminuir la mala interpretación que pudiese dársele a las respuestas de los entrevistados, por lo tanto, se estaría más cerca de obtener las respuestas que ayuden al objetivo del investigador, además de que es posible conseguir la información en menos tiempo, por lo que hacer uso de este tipo de escala es barato y sencilla de entender para los entrevistados (Cañadas y Sánchez, 1998).

4.4 Población y Unidad de Análisis

En este apartado se especifica a quién se incluyó en la muestra, es decir, se proporciona una descripción precisa de la población seleccionada de la cual se extrajo una porción a estudiarse, así como los métodos para seleccionarlos y el tamaño. Pero, ¿por qué se usó el muestreo para obtener la información necesaria? Se puede decir que el muestro es una herramienta que tiene grandes beneficios, entre los que podemos mencionar: ahorra tiempo y dinero, además de que puede ser más exacta. A continuación se desarrollan de manera más descriptiva cada una de dichas cuestiones para la determinación de la unidad de análisis, así como el tamaño de la muestra.

Población objetivo/Unidades de análisis

Empresas de los sectores servicios, comercio e industria que se agrupen dentro de la clasificación de empresas en el estado de Aguascalientes.

Al revisar los directorios de empresas en Aguascalientes disponibles, se encontraron 2 bases de datos importantes, la primera de ellas fue del INEGI, generada a raíz de la información obtenida en el Censo Económico 2014, en donde tienen un registro de 55,463 empresas pertenecientes a todos los sectores económicos (basados en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN), mientras que el segundo marco de referencia es el directorio del registro de empresas con el que cuenta el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), cuenta con un registro de 4,929 empresas en los tres sectores económicos de estudio.

Específicamente hablando de los datos proporcionados por el INEGI generados a raíz del Censo Económico 2014, se puede observar en la tabla 4.4 la desagregación de dicha



información, considerando únicamente los sectores económicos de estudio y adaptando las actividades del SCIAN a la clasificación por sector económico según la SE, el sector servicio (servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, servicios profesionales, científicos y técnicos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicio de remediación, servicios educativos, servicios de salud y asistencia social, información en medios masivos, entre otros), comercio (comercio al por mayor, comercio al por menor) e industria (generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final, construcción e industrias manufactureras), por lo que el total de empresas en el estado de Aguascalientes en dichos sectores es de 47,011 empresas.

Tabla 4.4 Clasificación de unidades económicas de acuerdo al tamaño INEGI

	Servicio	Comercio	Industria	Total
Micro	20,061	20,412	4,180	44,653
Pequeña	890	606	341	1,837
Mediana	89	181	94	364
Grande	38	56	63	157
Total	21,078	21,255	4,678	47,011

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Económico 2014

En el caso del directorio brindado por el SIEM (2015), como ya se mencionó anteriormente, cuenta con un registro de 4,929 empresas en el estado de Aguascalientes, y es posible observar en la tabla 4.5 la desagregación de dicha información considerando los sectores económicos de estudio (servicio, comercio e industria). Cabe señalar que, la base de datos está separada tomando en cuenta la clasificación de los sectores económicos propuestos por la SE, por lo que no hubo necesidad de agrupar el directorio por actividad.

Tabla 4.5 Clasificación de unidades económicas de acuerdo al tamaño SIEM

	Servicio	Comercio	Industria	Total
Micro	991	2,894	530	4,415
Pequeña	97	118	148	363
Mediana	25	12	64	101
Grande	7	12	31	50
Total	1,120	3,036	773	4,929

Fuente: Elaboración propia en base a datos del SIEM (2015)

A raíz de lo anterior, se considera una mejor opción tomar en cuenta el directorio propuesto por el SIEM (2015), ya que analizando la información contenida en cada una de las bases de datos, se encontró que es un compilado de información más limpio, es decir, sin repeticiones de casos, no solo dentro del mismo sector, sino que tampoco se repiten las empresas en los diferentes sectores económicos. Por lo tanto, una vez habiendo conocido el tamaño de la población o el universo considerado en la presente investigación (sectores económicos), se procedió a determinar el sujeto y el objeto de estudio.

Sujeto de estudio

Gerentes, jefes, administradores, supervisores o propietarios de las empresas del sector servicios, comercio e industria, y que estén ubicadas en el estado de Aguascalientes, que cuenten con las tecnologías que les permitan el acceso a Internet en su lugar de trabajo (computadora o smartphone) y que estén utilizando al menos una de las herramientas disponibles en Internet (página web, redes sociales, correo electrónico, etc.) dentro de su empresa.

Objeto de estudio

- Se analizará el marketing digital en las empresas de Aguascalientes.
- El desempeño de las empresas analizadas en cuestión del marketing digital.
- La competitividad que presentan las empresas en cuestión del marketing digital.
- El desempeño de las empresas analizadas en cuestión de la competitividad.

Método de muestreo

Se contempló la aplicación del muestreo no probabilístico, ya que como Kinneary y Taylor (2010) señalan, se caracteriza por basarse en los criterios o experiencia del investigador. Asimismo, se determinó que dentro del muestreo no probabilístico, se siguiera el procedimiento de conveniencia, que es cuando la elección de la muestra no cuenta con una probabilidad conocida de selección, sino que el investigador es el que toma la decisión de a quién entrevistar.

4.4.1 Determinación de la muestra



Para poder determinar el tamaño de la muestra, fue necesario primero señalar que la información obtenida se analizaría mediante la técnica de Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), que según Ruíz, Pardo y San Martín (2010:34) la definen como “una familia de modelos estadísticos multivariantes que permiten estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. Son menos restrictivos que los modelos de regresión por el hecho de permitir incluir errores de medida tanto en las variables criterio (dependientes) como en las variables predictoras (independientes). Podría pensarse en ellos como varios modelos de análisis factorial que permiten efectos directos e indirectos entre los factores”.

Cabe señalar que Gómez (2011), señala que en los análisis SEM a diferencia de los estudios donde no se aplica dicha técnica, el cálculo de la muestra no se determina a partir de cálculos matemáticos con cierto nivel de confianza, sino que se derivan dependiendo del número de parámetros a estimar en el modelo. Por lo tanto, al revisar la literatura fue posible observar que diversos investigadores señalan un parámetro apropiado de observaciones para lograr de manera efectiva la aplicación de dicho análisis. En relación a esto, Ruíz, Pardo y San Martín (2010) señalan que es recomendable contar con un tamaño muestral superior a 100 observaciones, aunque recalcan que un tamaño de muestra arriba de 200 sería una mejor garantía para llevar a cabo el procedimiento de SEM. Asimismo, comentan que dependiendo del número total de variables, es recomendable tener al menos 10 observaciones por variable observada.

En el caso de Hair, Anderson, Tatham y Black (2007), recomiendan que para la aplicación de la SEM, es recomendable un tamaño muestral de 200, dejando a criterio del investigador el ampliar el número de observaciones si el modelo es muy grande o complejo, los datos presentan características anormales o se utiliza un procedimiento de estimación diferente. Por otra parte, Gómez (2011) señala que el tamaño de la muestra es determinado por el tipo de SEM a realizar, ya sea por covarianzas o varianzas. Para el caso de las covarianzas, es posible determinar la muestra en 3 categorías: pequeñas: menores a 100 elementos; medianas: entre 100 y 200 observaciones; y grandes: más de 200. En el caso de las varianzas, y tomando en cuenta los criterios del PLS sugiere: 10 veces el número de indicadores de la escala.

Aunado a esto, Kline (2005) señala que con muestras menores a las 100 observaciones, sería imposible estimar cualquier tipo de SEM, a menos que sea un modelo simple. Asimismo, comenta que no existe un acuerdo entre los investigadores que determine el número adecuado de muestra, por lo que recomienda que sean 20 casos por ítem o variable. Por otra parte, también recomienda adecuado el contemplar 10 observaciones por pregunta, ya que es posible determinar tamaños de muestra más pequeños que benefician en costos y tiempo. Sin embargo, no recomiendan para un análisis SEM tener menos de 5 observaciones por ítem.

En el caso de MacCallum, Browne y Sugawara (1996) señalan que el tamaño de la muestra se va a ver determinado dependiendo de 3 aspectos principales, el primero de ellos es el estadístico deseado, el segundo son las hipótesis a evaluar y, el tercero es la complejidad del modelo, mientras más complejo sea, mayor deberá ser el tamaño de la muestra. Sin embargo, no especifican un número mínimo o máximo de observaciones. Por su parte, Jackson (2003) comenta que el tamaño mínimo de la muestra recomendado para cualquier análisis SEM es de 200 casos.

Tomando en cuenta lo anterior, se determinó establecer un tamaño de muestra mínimo a 200 casos de empresas pertenecientes a los sectores económicos de comercio, servicio e industria, y considerando las recomendaciones de Kline (2005) en relación a que por lo menos obtener 5 casos por ítem. En relación al tamaño, se investigaron a las las empresas de todos los tamaños, ya que como se analizó en el capítulo II, los estudios que se han realizado sobre marketing digital se enfocan principalmente en analizar las Mipymes, sin embargo, para la presente investigación se consideró pertinente estudiar el tema en todos los tamaños de empresas en el estado.

En lo concerniente al porcentaje de cuestionarios que se recolectarán en cada uno de los sectores analizados, se tiene que en el sector industria el 9.9% de las empresas en Aguascalientes pertenecen a este sector, el 45.2% al comercio y 44.8% a servicio (INEGI, 2015). Tomando en cuenta lo anterior, la repartición de la muestra quedaría de la siguiente manera con la finalidad de que sea representativa del estado:

Tabla 4.6 Muestra por sector



Sector	No.	%
Industria	20	10
Comercio	90	45
Servicio	90	45
Total	200	100

Fuente: Elaboración propia

4.5 Trabajo de campo

En este apartado se describe el proceso por el cual se llevó a cabo la recolección de la información. Este proceso es fundamental, ya que por lo general abarca una amplia proporción del presupuesto de investigación y del error total en los resultados de la investigación. Como ya se señaló, se recabó la información a través de cuestionarios. Se consideró aproximadamente una duración de 24 semanas la recolección de la misma, y se llevó a cabo en las empresas de los sectores seleccionados. Para poder llevar a cabo las actividades de campo, se desarrollaron las siguientes actividades.

En primer instancia, se tomaron en cuenta los directorios de empresas obtenidos en la página oficial del SIEM de los 3 sectores de estudio, además de crear un directorio con las empresas o negocios de Aguascalientes registrados en Facebook, una vez teniendo en cuenta ambos marcos muestrales, se procedió a establecer contacto telefónico con cada una de ellas para identificar al ejecutivo, así como para asegurar su participación al contestar el cuestionario. Una vez que accedían a contestar la encuesta, se les hacía llegar de manera personal un sobre cerrado con el cuestionario y una carta de presentación del proyecto de investigación, con la finalidad de generar confianza con el ejecutivo. Es importante señalar que, considerando las actividades de un ejecutivo o propietario de la empresa, no era posible que contestaran el cuestionario en el momento, por lo tanto, se les dejaba unos días para que fuera más sencillo su llenado. Asimismo, al paso de unos días se confirmaba a través de llamada telefónica el término del cuestionario y se programaba una cita para recogerlo, y al mismo tiempo, verificar su completo llenado.

El trabajo de campo de la presente investigación tomó inicio con una prueba piloto, que se llevó a cabo en el mes de Abril de 2015, con la finalidad de probar el instrumento de medición, es decir, verificar que la redacción de las preguntas estuvieran claras y



entendibles para el segmento meta, así como poder identificar si el cuestionario presentaba errores en la redacción del mismo, además de conocer si, a opinión del entrevistado, se estaban abordando en su totalidad los ítems pertinentes y necesarios sobre el tema de estudio. En relación al trabajo de campo formal, dio comienzo en el mes de Junio, y se dio un corte al levantamiento en el mes de Octubre de 2015, en donde se entregaron un total de 300 cuestionarios en empresas de los sectores comercio, servicio e industria del estado, de los cuales, hasta el mes de diciembre se recuperaron 256 cuestionarios.

Tabla 4.7 Ficha técnica del trabajo de investigación

Características	Encuesta
Universo	4,929
Ámbito de estudio	Local
Unidad muestral	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del sector comercio, servicio e industria
Método de recolección de la información	Método de encuesta: cuestionario autoadministrado
Tipo de muestreo	No probabilístico de conveniencia
Tamaño de la muestra inicial	300
Tamaño de la muestra final	256
Margen de error de muestreo	+/- 5% a nivel global, con un nivel de confianza de 95% (p,q=0.5)
Fecha del trabajo de campo	Junio-Diciembre 2015

Fuente: Elaboración propia

4.6 Procesamiento de Datos

Para llevar a cabo el procesamiento de los datos de manera efectiva, como primer paso fue necesaria la edición y codificación la información recabada, con la finalidad de que la captura en el programa estadístico seleccionado fuera más fácil y rápida. Como ya se mencionó, la edición de los cuestionarios se llevó a cabo al momento de recogerlo directamente en la empresa, pues en ese instante se revisó que la encuesta estuviera llena por completo, además de que hubieran sido contestadas de la manera correcta según el caso.

En lo que respecta a la codificación de la información, se comenta que el cuestionario tuvo un diseño altamente estructurado, pues se dejó un espacio en cada una de las preguntas exclusivamente para anotar el código correspondiente a la respuesta del entrevistado, además de que no fue para nada difícil escribir dicho código en el espacio,



pues las claves en las opciones de respuesta coincidían con los códigos que se utilizarían en el software al momento de la captura de los datos. En el caso de las algunas preguntas abiertas, en su momento se desarrolló la clasificación de respuestas acorde y se realizó la recodificación en dichas preguntas en el mismo cuestionario. Finalmente, se concluyó con la captura de los datos en el programa estadístico de SPSS, con el objetivo de facilitar el análisis de la información.

4.7 Plan de Análisis de Datos

Para llevar a cabo el análisis de los datos, fue necesario desarrollarlo en tres partes. La primera de ellas, consta de un análisis descriptivo de la muestra, en donde se señalan los datos generales tanto de las empresa, como de los ejecutivos, utilizando el programa estadístico de SPSS 21.0. En segundo lugar, se analizan detalladamente las propiedades psicométricas del instrumento de medida (fiabilidad y validez), mediante un análisis factorial confirmatorio. La tercera parte abordará la parte central del análisis de datos: la contrastación de las hipótesis propuestas en el capítulo III. La contrastación de todas las hipótesis planteadas, se realizó a través de la estimación del modelo de ecuaciones estructurales utilizando el programa EQS 6.1.

4.8 Perfil de la Muestra

En el presente apartado se presentan los estadísticos descriptivos de los perfiles de las empresas y ejecutivos entrevistados para el desarrollo de la presente investigación doctoral. En la tabla 4.8 se puede observar en cuanto al sector económico, que el 12.5% pertenecen al sector industrial, 40.2% al sector comercio, mientras que para el caso del sector servicio con 47.3% (tabla 4.8).

Tabla 4.8 Sector económico

Característica	Categoría	Frec.	%
Sector	Industria	32	12.5
	Comercio	103	40.2
	Servicios	121	47.3
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al tamaño, se puede observar que hasta el momento se han recabado datos del 66.4% de las micro empresas, 19.5% son pequeñas, 9.8% medianas, mientras que el 4.3% restante son grandes empresas (tabla 4.9).

Tabla 4.9 Tamaño de la empresa

Característica	Categoría	Frec.	%
Tamaño	Micro	170	66.4
	Pequeña	50	19.5
	Mediana	25	9.8
	Grande	11	4.3
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la antigüedad de la empresa, se tiene que 46.1% de las empresas tiene de 1 a 5 años, en el caso de las que tienen de 6 a 10 años se registraron 16.4%, mientras que para los de 11 a 20 años son el 14.9%, además de las de más de 20 años que son el 21.9%. Cabe señalar que en dos observaciones no especificaron su antigüedad (tabla 4.10).

Tabla 4.10 Antigüedad de la empresa

Característica	Categoría	Frec.	%
Antigüedad de la empresa	De 1 a 5 años	118	46.1
	De 6 a 10 años	42	16.4
	De 11 a 20 años	38	14.9
	Más de 20 años	56	21.9
	NS/NC	2	0.7
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

En lo referente al control mayoritario familiar dentro de la empresa, se puede comentar que el 66% de las empresas afirmó tenerlo en su empresa, mientras que el 33.6% negó dicho control en su organización. Cabe señalar que el 0.4% restante no especificó su postura (tabla 4.11).



Tabla 4.11 Control mayoritario familiar

Característica	Categoría	Frec.	%
Control mayoritario familiar	Sí	169	66
	No	86	33.6
	NS/NC	1	0.4
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

Para las empresas en donde los puestos de dirección ocupados mayoritariamente por miembros de su familia, el 59.4% afirmó que así están conformados en su empresa, por otra parte, el 39.5% mencionó lo opuesto, mientras que el 1.1% omitió su respuesta (tabla 4.12).

Tabla 4.12 Puestos directivos

Característica	Categoría	Frec.	%
Puestos directivos	Sí	152	59.4
	No	101	39.5
	NS/NC	3	1.1
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

En relación a las características generales de los ejecutivos entrevistados, es posible observar que en cuanto a género, el 61.3% de los entrevistados son masculinos, mientras que el 38.7% femenino (tabla 4.13).

Tabla 4.13 Género del ejecutivo

Característica	Categoría	Frec.	%
Género	Masculino	157	61.3
	Femenino	99	38.7
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la edad, se encontró que los ejecutivos entrevistados menores a 20 son el 0.8%, mientras que el 30.5% entre la edad de 21 a 30 años, después 35.1% los de 31 a 40 años y, 16.8% oscilan entre los 41 a 50 años, principalmente. Cabe señalar que 11.7% de los entrevistados señaló tener de 51 a 60 años, mientras que 4.3% dijo tener más de 60 años. Por otra parte, 0.8% restante omitió dicha información (tabla 4.14).



Tabla 4.14 Edad

Característica	Categoría	Frec.	%
Edad	Menos de 20 años	2	0.8
	De 21 a 30 años	78	30.5
	De 31 a 40 años	90	35.1
	De 41 a 50 años	43	16.8
	De 51 a 60 años	30	11.7
	Más de 60 años	11	4.3
	NS/NC	2	0.8
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

En relación a la escolaridad de los ejecutivos entrevistados, se puede señalar que 4.3% cuenta con educación básica, 11.3% con bachillerato, 9.8% tiene carrera técnica o comercial, así como 52.3% señaló contar con licenciatura, 5% cuenta con una especialidad, además de que 15.7% tiene maestría y 0.8% doctorado. Cabe señalar que 0.8% restante omitió proporcionar dicha información (tabla 4.15).

Tabla 4.15 Escolaridad

Característica	Categoría	Frec.	%
Escolaridad	Educación básica	11	4.3
	Bachillerato	29	11.3
	Carrera Técnica o Comercial	25	9.8
	Licenciatura	134	52.3
	Especialidad	13	5
	Maestría	40	15.7
	Doctorado	2	0.8
	NS/NC	2	0.8
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los años de experiencia a nivel ejecutivo, 41.8% señaló con contar de 1 a 5 años, 25.4% de 6 a 10 años, 18.4% de 11 a 20 años, así como 13.7% manifestó contar con más de 20 años de experiencia, mientras que 0.7% prefirió omitir dicha información (tabla 4.16).

Tabla 4.16 Años de experiencia a nivel ejecutivo

Característica	Categoría	Frec.	%
Años de experiencia	De 1 a 5 años	107	41.8
	De 6 a 10 años	65	25.4



	De 11 a 20 años	47	18.4
	Más de 20 años	35	13.7
	NS/NC	2	0.7
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

En lo referente a la antigüedad en la empresa, se puede observar que el 26.7% tiene de 1 a 2 años de experiencia en su empresa, mientras que la mayoría de los ejecutivos entrevistados señalaron contar con 3 a 10 años de antigüedad (46%), principalmente. Asimismo, el 10.5% comentó tener de 11 a 15 años, así como 16.4% más de 15 años. Por otra parte, al menos 0.4% de los entrevistados no especificó su postura (tabla 4.17).

Tabla 4.17 Antigüedad en la empresa

Característica	Categoría	Frec.	%
Antigüedad en la empresa	De 1 a 2 años	68	26.7
	De 3 a 10 años	118	46
	De 11 a 15 años	27	10.5
	Más de 15 años	42	16.4
	NS/NC	1	0.4
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en relación al puesto que desempeñan, 34.8% de los entrevistados mantenían el puesto de gerente, 22.2% el puesto de director o presidente, así como el 20.3% de ellos señalaron ser los propietarios del mismo, mientras que 5.9% mencionaron ser los administradores del negocio, además de que el 6.7% de los entrevistados indicaron ocupaciones relacionadas a la mercadotecnia, mientras que el 7.4% restante señalaron otras ocupaciones. Cabe mencionar que el 2.7% restante omitió dicha información (tabla 4.18).

Tabla 4.18 Puesto que desempeña

Característica	Categoría	Frec.	%
Puesto que desempeña	Gerente	89	34.8
	Director/Presidente	57	22.2
	Propietario	52	20.3
	Administrador	15	5.9
	Mercadotecnia	17	6.7
	Otro	19	7.4

	NS/NC	7	2.7
	Total	256	100

Fuente: Elaboración propia

4.9 Validación del Instrumento de Medición

Según, Vila, Küster y Aldás (2000:4) una escala “debe contener una serie de propiedades adecuadas conocidas como propiedades psicométricas. Estas son básicamente dos: la fiabilidad y la validez”. Por lo tanto, en el presente apartado se abordarán las medidas de fiabilidad y validez, tanto de cada una de las escalas de manera individual, así como del modelo teórico de investigación completo. De manera general, Prieto y Delgado (2010:67), señalan que ambos conceptos hacen referencia a las “propiedades de las interpretaciones, inferencias o usos específicos de las medidas que esos test proporcionan”, es decir, que los resultados o valores que se obtengan en los cálculos de la fiabilidad y validez, proporcionarán la manera en cada escala o test logran la medición de las variables estudiadas en un momento determinado, viéndose únicamente influenciados por el momento de la recolección de la información.

Por otra parte, Olavarrieta (1995) comenta que es muy común mencionar que la fiabilidad y la validez se tratan de aspectos separados, pero en la realidad se consideran aspectos íntimamente relacionados, pues un instrumento no puede ser válido si carece de fiabilidad, por lo tanto, es importantísimo considerar para el análisis de una escala, tanto la fiabilidad como la validez en conjunto, pues proporcionará más confianza en los resultados de la investigación contar con ambas evaluaciones.

A raíz de lo desarrollado en el capítulo anterior, en donde se llevó a cabo la elección de las escalas de medición a utilizar para la presente investigación, en este apartado se llevará a cabo la evaluación de las escalas utilizadas, con la finalidad de analizarlas, ajustarlas y prepararlas para los resultados finales de la investigación. Asimismo, es importante señalar que éste análisis se guiará las directrices de Churchill (1979; citado por Maldonado, 2007 y Pinzón, 2009), así como Gerbing (1988), en donde se toman a consideración para evaluar la fiabilidad y validez el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) como una premisa a la estimación del modelo estructural.



4.9.1 Fiabilidad

La fiabilidad o confiabilidad, es considerada como una situación necesaria para la utilización de un instrumento, más sin embargo no es la característica suficiente para lograr que una escala o instrumento sea considerado válido (Peter, 1979). Por su parte, Vila, Küster y Aldás (2000), señalan que la fiabilidad puede ser visible en una escala siempre y cuando el conjunto de ítems esté midiendo una misma variable latente⁵ además de comprobar que dicha escala muestre una correlación entre los ítems, es decir, que internamente tengan consistencia.

Por su parte, Prieto y Delgado (2010:67), definen la fiabilidad como la “estabilidad de las medidas cuando el proceso de medición se repite”, dicho en otras palabras, es la constancia en los resultados cuando la escala se utiliza varias veces dentro del mismo contexto. Asimismo, Kerlinger (1973) señala que la fiabilidad hace alusión a lo confiable, estable, predecible o consistente de una escala o constructo, en donde puede que llegue a presentarse una pequeña variación en el comportamiento del instrumento, debido a diversos factores como pudiera ser el contexto en el que se aplica. Además de que éste concepto es fundamental dentro de las características que debe de contener un instrumento de medición.

Hartel (2006), hace referencia a que la fiabilidad es determinada por los valores observados en una variable aleatoria consistente en todas las posibles puntuaciones obtenidas de manera repetida dentro de la recolección de la información o el proceso de la medición del fenómeno en contextos semejantes. Por su parte, Prieto y Delgado (2010) consideran de importancia tomar en cuenta que la fiabilidad de un instrumento o escala se verá influenciada por las poblaciones o las condiciones en las que se realiza la prueba.

Para llevar a cabo la medición de la fiabilidad o confiabilidad, existen varios procedimientos, entre los cuales los principales son: Carga factorial, Alfa de Cronbach (α), Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) y el Índice de Varianza Extraída (IVE). Cabe señalar que para determinar los niveles que se consideren adecuados en cada uno de los

⁵ Variable latente: “fenómeno subyacente o constructo que una escala pretende medir” (Vila, Küster y Aldás, 2000).

indicadores anteriormente mencionados, se tomaron en cuenta las recomendaciones de los siguientes investigadores:

Tabla 4.19 Indicadores y valores aceptables para medir la fiabilidad

Indicador	Valor aceptable	Autores
Alfa de Cronbach (α)	Mayor a 0.80	Carmines y Zeller (1994) Nunnally y Bernstein (1994)
	Mayor a 0.70	Nunnally y Bernstein (1994) Peterson (1994)
	Mayor a 0.50	Summer (1970) Hair (1999) Dayne (2000)
Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Mayor a 0.70	Fornell y Larcker (1981)
	Mayor a 0.60	Bagozzi y Yi (1998)
Índice de Varianza Extraída (IVE)	Mayor a 0.50	Fornell y Larcker (1981)

Fuente: Maldonado, 2007 adaptado por Pinzón, 2009

A continuación se presenta una definición sobre cada uno de los indicadores a utilizar.

Carga factorial: “coeficientes básicos para la determinación del contenido conceptual de los factores en análisis exploratorio” (Mahía, 2006:6). Por su parte, Grajales (2000) señala que hace referencia al peso que se le atribuye a cada factor analizado, mientras más grande sea su carga factorial, los ítems están más relacionados con la variable. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el valor de la carga factorial no debe de alcanzar la unidad.

Alfa de Cronbach: es la proporción de la varianza total de la escala que es atribuible a la variable latente. Cuanto mayor sea éste valor, querrá decir que la variable latente está mejor representada por los ítems en la escala, porque está explicando la mayor parte de la varianza de esta (Vila, Küster y Aldás, 2000).



Índice de Fiabilidad Compuesta: desarrollado por Fornell y Larcker (1981), éste índice toma en cuenta la influencia del resto de las variables latentes, que a diferencia del alfa de Cronbach que proporciona la fiabilidad de cada constructo de manera aislada. Este indicador se construye tomando en cuenta la sumatoria de cargas factoriales estandarizadas elevadas al cuadrado sobre la sumatoria de las cargas factoriales al cuadrado menos la varianza del término del error. La forma en la que se interpreta es igual que el alfa de Cronbach, principalmente Bagozzi y Yi (1998) señalan que es aceptable que sea igual o mayor a 0.60, mientras que Fornell y Larcker (1981) indican que debe ser superior a 0.70.

Índice de Varianza Extraída: “relación entre la varianza que es capturada por un factor i en relación a la varianza total debida al error de medida de ese factor” (Vila, Küster y Aldás, 2000, adaptado de Fornell y Larcker, 1981). Cabe señalar que Fornell y Larcker (1981) recomiendan que el valor mínimo aceptable para este indicador sea de 0.50 o superior. En relación a esto, se ha considerado un índice un tanto conservador, aunque es posible encontrar escalas adaptadas con IVE inferiores al parámetro sugerido (Vila, Küster y Aldás, 2000).

Es importante señalar que el hecho de que una escala sea fiable, es decir, que todos sus ítems miden la misma variable y estén correlacionados, no quiere decir que la escala sea válida, es decir, que cada uno de los ítems que la componen estén midiendo lo que deben de medir (Vila, Küster y Aldás, 2000). Para eso, es necesario realizar diversas pruebas de validez que ayuden a determinar eso. Por lo tanto, que una escala sea confiable, no quiere decir que también sea válida, por el contrario, una escala puede ser válida, y por ende, será fiable.

4.9.2 Validez

Según Peter (1979) se puede decir que una escala es válida, cuando la escala o el instrumento mide verdaderamente la variable o constructo analizado. Por su parte, Sarabia y Sánchez (1999) lo señalan como el grado en la medida de una variable dentro de un instrumento. A su vez, Kane (2006) señala que entre los años 1920 y 1950, la única finalidad de ésta prueba consistía en la predicción de variables de interés que llamaban criterio. A raíz de esto, se desarrolló aún más el concepto, en donde se le incluyeron dos

características importantes a considerar al momento de validar una escala, la primera de ellas es la validez de criterio, y la segunda, la validación del contenido (Prieto y Delgado, 2010).

Validez de contenido: se refiere al nivel en que una escala recolecta todas las dimensiones del constructo o variable que se está midiendo (Vila, Küster y Aldás, 2000), es decir, que una escala tendrá validez de contenido si los ítems que la conforman realmente recogen de manera adecuada la información sobre la dimensión o el constructo.

Validez de construcción o de concepto: se trata de cuando se conoce realmente lo que mide un instrumento (Pinzón, 2009). Asimismo, una escala cuenta con este tipo de validez, siempre y cuando tenga validez convergente, validez discriminante y validez nomológica. Por un lado, la validez convergente se da cuando se utilizan diversos instrumentos para medir un mismo constructo y estos instrumentos están fuertemente correlacionados. Además, para determinar la validez convergente, es necesario la realización de un AFC en donde sea posible identificar que todas las cargas factoriales sean estadísticamente significativas.

Por otro lado, la validez discriminante se refiere a que una escala no mide un constructo o dimensión para el cual no se diseñó, se obtiene cuando varios instrumentos se diseñaron para medir distintas variables latentes, lo que genera que las correlaciones sean bajas entre los instrumentos. Las técnicas para analizar la validez discriminante son las diferencias en las chi cuadradas, el test del intervalo de confianza y el test de la varianza extraída. En el caso de la validez nomológica, se comprueba cuando el constructo o la escala que se está midiendo es capaz de determinar las relaciones con otros constructos que se han marcado tanto conceptual como teóricamente, así, ya no se está solamente evaluando una sola escala, sino que se analiza un conjunto de variables o constructos con relaciones teóricas (Vila, Küster y Aldás, 2000).

La siguiente tabla, muestra las recomendaciones propuestas por diversos investigadores para la evaluación y análisis de la validez de construcción:



Tabla 4.20 Indicadores y valores aceptables para medir la validez

Indicador	Valor aceptable	Autores
Validez Convergente		
Carga factorial	Mayor a 0.50	Hair (1999)
	Mayor a 0.60 y significativa	Bagozzi y Yi (1984)
	Promedio Mayor a 0.70	Hair, Anderson, Tatham y Black (1998)
Índices de ajuste (NNFI, CFI, IFI)	Mayor a 0.80	Segars y Grove (1993) Hair, Anderson, Tatham y Black (1998)
	Mayor a 0.90	Bentler (2005); Brown (2006); Byrne (2006)
RMSA	Menor a 0.08	Jöreskog y Sörbon (1986) Hair, Anderson, Tatham y Black (1998)
Validez Discriminante		
Test del Intervalo de Confianza	No contenga el 1	Anderson y Gerbing (1988)
Test de las diferencias de Chi Cuadrado	ΔX^2 significativas	Bagozzi y Phillips (1982)
Test de la Varianza Extraída	$IVE > Cor^2$	Fornell y Larcker (1981)
Validez Nomológica		
Estimación de las relaciones causales del Modelo Estructural	Coefficientes significativos	Peter (1981) Hair, Anderson, Tatham y Black (1998)

Fuente: Maldonado, 2007 adaptado por Pinzón, 2009

Tomando en cuenta los anteriores criterios, se señala que para la presente investigación únicamente se tomarán en cuenta para el caso de la validez convergente: el valor de las cargas factoriales, los índices de ajuste y el valor de RMSEA; para la validez discriminante: el test del intervalo de confianza y el test de la varianza extraída, mientras



que en la validez nomológica: la estimación de las relaciones causales del modelo estructural.

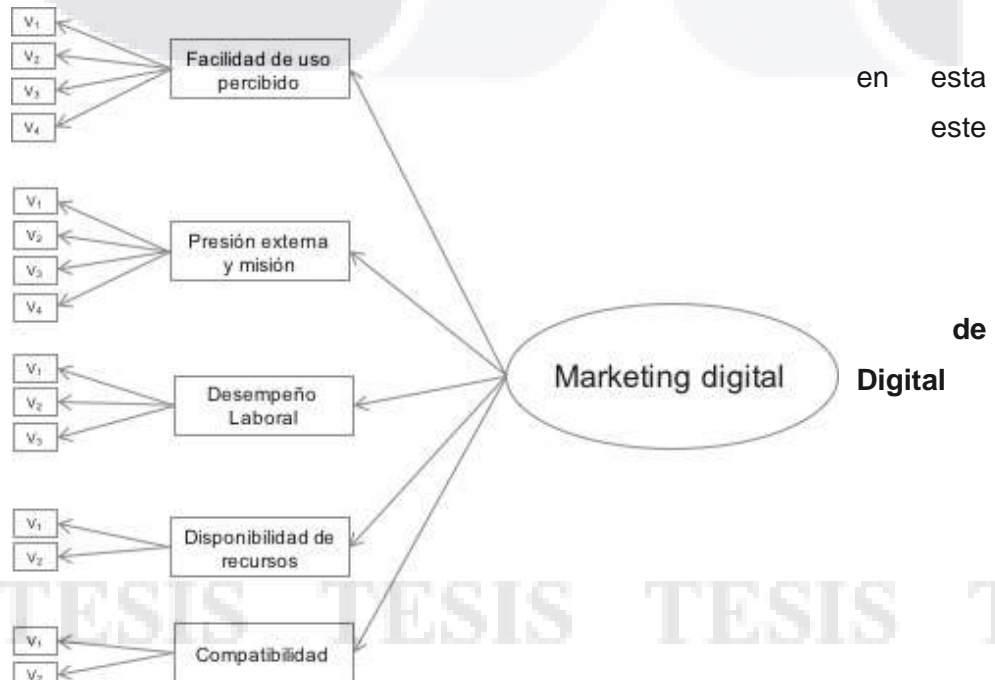
A continuación se detallan cada uno de los resultados obtenidos en cada proceso.

4.9.3 Fiabilidad y validez del constructo marketing digital

Como primer constructo a analizar, se encuentra el de Marketing digital, mismo que lo constituyen 5 dimensiones: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad. En la figura 4.1, es posible observar el modelo de dicho constructo y cómo se conformó para la obtención de la información necesaria para llevar a cabo los análisis pertinentes, para el caso del presente apartado, las pruebas de fiabilidad y validez.

Es importante señalar que las pruebas de fiabilidad y validez para este constructo, se pueden apreciar por dimensión para cada una de los 5 factores que constituyen la escala de marketing digital, pues la finalidad de ambas pruebas es determinar la idoneidad de cada una de las preguntas en su propia dimensión, además de verificar que cada ítem esté midiendo la dimensión a la que pertenece, es decir, que cada una de las preguntas que integran una dimensión brinden la información sobre su propio factor, y que ninguna repita su función, así como verificar que los resultados obtenidos con la escala la primera vez, sean replicables en esta ocasión y en este contexto.

Figura 4.1
Constructo
Marketing





Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo y Dhurup (2013)

Según la figura anterior, cada ítem se organizó en cada una de las dimensiones a la que pertenece dentro del constructo de marketing digital, con la finalidad de tenerlo más claro para llevar a cabo los análisis de fiabilidad y validez. A continuación se presentan los resultados según la fiabilidad y validez del constructo.

Como se pudo observar en la figura 4.1, el constructo de marketing digital está integrado por 5 dimensiones: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, conformándolo con 15 ítems repartidos entre las dimensiones. Es importante señalar que en el caso de las 2 primeras dimensiones, tienen 4 ítems cada una, la tercer dimensión la integran 3 ítems, mientras que a las dos últimas las completan 2 preguntas en cada una. Asimismo, el análisis de fiabilidad y validez de este constructo se llevó a cabo tomando en cuenta las respuestas proporcionadas por los entrevistados, por lo que se puede observar lo siguiente:

Al observar el valor del alfa de Cronbach (α) de la escala completa en la tabla 4.21, es de 0.904, el cual es superior a lo establecido por Summer (1970), Hair (1999) y Dayne (2000), que señala debe ser superior a 0.50, e inclusive es superior a lo establecido por Nunnally y Bernstein (1994) y Carmines y Zeller (1994), que consideran como parámetro mínimo 0.70 y 0.80, por lo tanto, se puede decir que la escala cuenta con consistencia interna, pues presenta un valor en alfa de 0.904. Asimismo, es importante mencionar, que



por ser una escala que se prueba por primera ocasión en el contexto de Aguascalientes, el valor mínimo de alfa aceptable puede ser entre 0.60 (Maholtra, 2004) y 0.70 (Nunnally, 1978), por lo tanto, considerando dicha observación, se puede concluir que la escala usada por primera vez en este contexto cuenta con consistencia interna, es decir, ningún ítem repite su función, complementando correctamente cada dimensión, en donde éstas conforman de manera correcta el constructo de marketing digital (tabla 4.21).

De manera específica por dimensión, el análisis del alfa de Cronbach (α), las dimensiones de facilidad de uso percibido, desempeño laboral y compatibilidad, superan el valor mínimo aceptable 0.80 marcado por Carmines y Zeller (1994) y Nunnally y Bernstein (1994); en el caso de las dimensiones de presión externa y misión y disponibilidad de recursos, tienen valores de alfa superiores a 0.70, que coincide con lo establecido por Nunnally y Bernstein (1994) y Peterson (1994), que señalan debe ser mayor a dicho parámetro, por lo tanto, se puede señalar que cada ítem cuenta con la capacidad de explicar la dimensión a la que pertenece.

Tabla 4.21 Prueba de fiabilidad para el constructo Marketing Digital

Constructo	Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach		Carga factorial L_{ij}	Valor t Robusto	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Índice de Varianza Extraída (IVE)
			Escala	Dimensión				
Marketing Digital	Facilidad de uso percibido	UP1	0.904	0.844	0.897***	1.000*	0.868	0.632
		UP2			0.848***	18.163		
		UP3			0.867***	20.347		
		UP4			0.501***	7.104		
		Sumatoria			3.113			
	Presión externa y misión	PEM1		0.727	0.305***	1.000*	0.749	0.479
		PEM2		0.337***	4.597			
		PEM3		0.948***	4.375			
		PEM4		0.901***	4.289			
		Sumatoria		2.491				
	Desempeño laboral	DL1		0.920	0.897***	1.000*	0.911	0.773
		DL2		0.836***	12.075			
		DL3		0.903***	16.710			
		Sumatoria		2.636				
		DR1		0.747	0.770***	1.000*		
	DR2	0.821***		10.798				
	Sumatoria	1.591***						
	Compatibilidad	CO1		0.886	0.901***	1.000*	0.882	0.790
		CO2		0.876***	15.147			
		Sumatoria		1.777				

S-BX² (df= 80)= 206.9023; p < 0.00000; NFI= 0.865; NNFI= 0.883; CFI= 0.911; RMSEA= 0.085;

* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

*** = p < 0.001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de pruebas de fiabilidad



En cuanto a los resultados obtenidos en el índice de fiabilidad compuesta (IFC) e índice de varianza extraída (IVE), la literatura indica que el IFC puede ser superior a 0.60 (Bagozzi y Yi, 1998) o superior a 0.70 (Fornell y Larcker, 1981), en el caso del IVE, se señala que debe ser mayor a 0.5 (Fornell y Larcker, 1981), por lo que para el caso del constructo de marketing digital, se pueden observar que el IFC de las 5 dimensiones superan el valor 0.70 señalado por Fornell y Larcker (1981), por lo tanto, cada una de las dimensiones se consideran fiables. Finalmente, en relación al IVE que tiene el constructo analizado, se puede observar que la mayoría de las dimensiones cuentan con un valor superior al 0.50 que señala Fornell y Larcker (1981), a excepción de la dimensión de presión externa y misión, ya que tiene un IVE de 0.479, por lo que las cuatro dimensiones restantes (facilidad de uso percibido, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad) cumplen con el requisito de una alta consistencia interna. Por otro lado, es importante tomar en cuenta la posibilidad de que exista un problema de fiabilidad en la segunda dimensión, y es recomendable hacer una revisión más a detalle.

En relación al análisis de validez convergente, las cargas factoriales que se observan en la primera dimensión del constructo de marketing digital: facilidad de uso percibido que cuenta con 4 ítems, cada una de las cargas factoriales para cada pregunta es de: 0.897, 0.848, 0.867 y 0.501, las primeras tres superan el valor señalado por Bagozzi y Yi (1984) que indica debe ser arriba de 0.60, mientras que la última variable perteneciente a dicha dimensión no cumple con este parámetro, por lo que es posible la existencia de algún problema con dicho ítem que influya en la confiabilidad de la dimensión. Por otra parte, al calcular el promedio de la dimensión en relación a las cargas factoriales, se puede decir que tiene un valor de 0.778, lo que indica que de igual forma supera el 0.60 señalado por Bagozzi y Yi (1984). Para el caso de la segunda dimensión presión externa y misión, constituida por 4 ítems, estos cuentan con cargas factoriales de: 0.305, 0.337, 0.948 y 0.901, como se puede observar los ítems 1 y 2 que pertenecen a ésta dimensión tienen cargas factoriales inferiores a 0.60, lo que pudiera indicar, al igual que en la dimensión anterior, la posible existencia de algún problema con los ítems que influyan en la confiabilidad de la dimensión, por otra parte, el promedio de la dimensión de las cargas factoriales es de 0.622, por lo tanto cumple con el parámetro señalado por Bagozzi y Yi (1984) que debe ser de al menos de 0.60.



En relación a las cargas factoriales de la tercer dimensión: desempeño laboral, se puede observar que de los 3 ítems que la conforman tienen valores de 0.897, 0.836 y 0.903, todas superiores al 0.60 señalado por Bagozzi y Yi (1984), teniendo un promedio de 0.878 cumpliendo lo señalado por Bagozzi y Yi (1984) que dice debe de ser superior a 0.60. Para la cuarta dimensión que consta de 2 ítems, las cargas factoriales registradas son de 0.770 y 0.821, registrando un valor promedio de 0.795. Se puede observar que las cargas factoriales de cada pregunta superan el valor señalado por Bagozzi y Yi (1984), que debe ser superior a 0.60. Finalmente, la dimensión de compatibilidad, conformada por 2 ítems con una carga factorial de 0.901 y 0.876, siendo estas mayores al 0.60 señalado por Bagozzi y Yi (1984), mientras que el promedio de cargas factoriales de esta dimensión es de 0.888, por lo tanto, también supera el valor mínimo sugerido por Bagozzi y Yi (1984) de 0.60 en cuestión del promedio de las cargas factoriales por dimensión.

Para el caso de la prueba de validez discriminante, el test del intervalo de confianza, trata de evaluar si existe o no la covarianza entre las dimensiones, es decir, que las dimensiones miden o no la variable que se supone debe de medir, en este caso, si las 5 dimensiones (facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad) responden a la variable de marketing digital. Para medir la validez del constructo, se presenta la tabla 4.22, en donde la diagonal es el valor del IVE en cada una de las dimensiones, la parte inferior a dicha diagonal representa los límites superior e inferior de la covarianza entre las dimensiones, en donde no debe de existir la unidad para poder concluir que la covarianza entre las dimensiones es aceptable (Anderson y Gerbing, 1988). Por otro lado, la parte superior a la diagonal que es el test de la varianza extraída, representa el valor cuadrado de la covarianza entre cada dimensión, éste valor debe ser menor al valor del IVE presentado en la diagonal, si cumple con dicha regla se dice que el modelo está ajustado (Fonell y Larcker, 1981).

Tabla 4.22 Prueba de validez del constructo Marketing Digital

	Facilidad de uso percibido	Presión externa y misión	Desempeño laboral	Disponibilidad de recursos	Compatibilidad
Facilidad de uso percibido	0.632	0.029	0.117	0.260	0.228
Presión externa y misión	0.067 – 0.275	0.479	0.042	0.025	0.058
Desempeño laboral	0.178 – 0.506	0.078 – 0.334	0.773	0.090	0.284
Disponibilidad de	0.370 – 0.650	0.069 – 0.249	0.156 – 0.444	0.633	0.367



recursos					
Compatibilidad	0.312 – 0.644	0.101 – 0.381	0.335 – 0.731	0.436 – 0.776	0.790

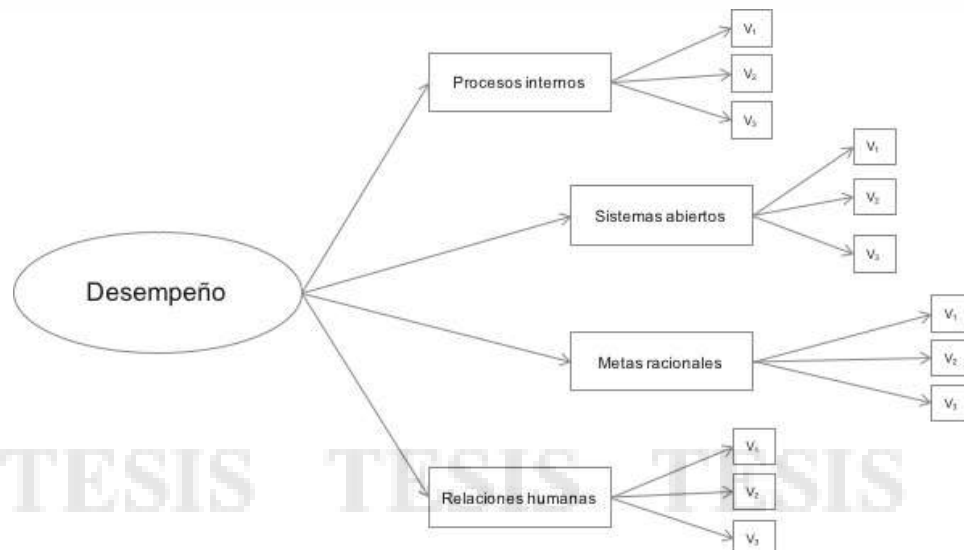
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de prueba de validez

Como se puede observar en la tabla 4.22, los valores registrados por debajo de la diagonal en todas las relaciones entre las 5 dimensiones no señalan el valor de 1, por lo tanto, es posible decir que no existe covarianza entre las dimensiones y efectivamente cada una de ellas mide lo que le corresponde. En el caso de los datos registrados por encima de la diagonal, se puede observar que todos son menores a los valores del IVE correspondiente por dimensión, tanto analizados de manera horizontal como vertical, por lo tanto, se puede decir que cada dimensión es independiente entre sí, es decir, cada una mide lo que debe de medir y no ejercen influencia entre sí.

4.9.4 Fiabilidad y validez del constructo desempeño

En este apartado se analizará la fiabilidad y validez del constructo de desempeño, a éste lo conforman 3 dimensiones, mismas que se dividen en 4 modelos: procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales y relaciones humanas. En la figura 4.2, se observa el modelo del constructo de desempeño y cómo está conformado para la obtención de la información necesaria. Cabe señalar que ambas pruebas, fiabilidad y validez, se podrán observar de manera general (todo el constructo) además de manera individual (por dimensión), con la finalidad de poder determinar la aptitud de cada ítem en su dimensión, además de verificar la correcta funcionalidad de réplica de la escala con los datos obtenidos para esta investigación. A continuación se presenta el constructo de la escala de desempeño, en donde se podrá identificar de manera gráfica la constitución del mismo.

Figura 4.2 Constructo de Desempeño



Fuente: Elaboración propia en base a Quinn y Rohrbaugh (1983)

Como se puede observar en la figura anterior, la variable de desempeño cuenta con 3 dimensiones, dentro de las cuales se desprenden 4 modelos, integrados éstos a su vez de manera uniforme por 3 ítems, teniendo un total de 12 preguntas en el constructo. En relación al valor del alfa de Cronbach (α) del constructo completo (tabla 4.22) es de 0.906, que es mayor que el valor establecido por Nunnally y Bernstein (1994) y Carmines y Zeller (1994) que consideran como parámetro mínimo 0.70 y 0.80, por lo tanto, se puede decir que cada pregunta dentro del constructo cuenta con la capacidad de explicar la dimensión a la que pertenece. De manera individual, es decir, por dimensión, se puede observar que el alfa de Cronbach respeta de igual forma los parámetros establecidos por Nunnally y Bernsterin (1994) y Carmines y Zeller (1994), pues registran valores arriba del 0.70 y 0.80, procesos internos: 0.774, sistemas abiertos: 0.862, metas racionales: 0.857 y relaciones humanas: 0.800, por lo que se puede aseverar que cada ítem tiene la capacidad de explicar la dimensión a la que pertenece.

En cuanto a los resultados obtenidos en el IFC por dimensión (tabla 4.23), se puede observar que los 4 modelos tienen valores mayores a 0.70, según lo señalado por Fornell y Larcker (1981), pues la dimensión internos tiene un valor IFC de 0.814, sistemas abiertos de 0.869, metas racionales de 0.904, y relaciones humanas de 0.815, lo que significa que son fiables cada una de las dimensiones. Para el caso del IVE, los valores se encuentran por encima de lo señalado por Fornell y Larcker (1981)(mayor a 0.50), lo que sugiere que el constructo tiene consistencia interna.

Tabla 4.23 Prueba de fiabilidad para el constructo de Desempeño

Constructo	Modelos	Ítems	Alfa de Cronbach		Carga factorial L_{ij}	Valor t Robusto	Indice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Indice de Varianza Extraída (IVE)
			Escala	Dimensión				
Procesos internos		DO1	0.906	0.774	0.722***	1.000*	0.814	0.593
		DO2			0.766***	10.475		



		DO3			0.820***	8.615		
				Sumatoria	2.308			
	Sistemas abiertos	DO4		0.862	0.813***	1.000*	0.869	0.688
		DO5			0.839***	12.334		
		DO6			0.836***	15.855		
					Sumatoria	2.488		
	Metas racionales	DO7		0.857	0.865***	1.000*	0.904	0.758
		DO8			0.919***	21.565		
		DO9			0.826***	16.061		
					Sumatoria	2.610		
	Relaciones humanas	DO10		0.800	0.645***	1.000*	0.815	0.598
		DO11			0.822***	6.747		
		DO12			0.838***	6.788		
					Sumatoria	2.305		

S-BX² (df= 48)= 126.8769; p < 0.00000; NFI= 0.880; NNFI= 0.890; CFI= 0.920; RMSEA= 0.086;

* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

*** = p < 0.001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de pruebas de fiabilidad

Al analizar el test de la validez convergente con las cargas factoriales en cada uno de los modelos, comenzando por el de procesos internos, presenta valores de 0.722, 0.766 y 0.820 siendo estas superiores al 0.60 señalado por Bagozzy y Yi (1984), asimismo, teniendo un promedio de 0.769 que cumple de igual forma lo señalado por Bagozzi y Yi (1984) que dice debe de ser superior a 0.60. Para el caso de la dimensión de sistemas abiertos, las cargas factoriales que presentan los 3 ítems que lo conforman tienen valores de 0.813, 0.839 y 0.836, que de igual forma son superiores al límite señalado por Bagozzi y Yi (1984), además de que el promedio de esta dimensión es de 0.829, por lo que de igual forma supera el 0.60 marcado por Bagozzi y Yi (1984). En el modelo de metas racionales, se pueden observar las cargas factoriales de 0.865, 0.919 y 0.826, así como un promedio en carga factorial de la dimensión de 0.870, por lo que tanto las cargas factoriales individuales como el promedio, superan los parámetros mínimos señalados por Hair (1999) y Bagozzi y Yi (1984). Finalmente, para el último modelo del desempeño, las relaciones humanas, muestran cargas factoriales de 0.645, 0.822 y 0.838, se puede observar que todas las cargas factoriales pertenecientes a este modelo cumplen con el parámetro establecido por Bagozzi y Yi (1984), además de presentar un promedio en cargas factoriales de 0.768, cumpliendo de igual forma con este requisito.

Para el caso de la prueba de validez discriminante para este constructo, se presenta en la tabla 4.24 presenta algunos datos necesarios para llevar a cabo dicho análisis y determinar si las dimensiones, en este caso los 4 modelos (procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales y relaciones humanas), miden lo que deben de medir, es decir, la variable de desempeño. Cabe señalar que en dicha tabla, los valores que se

encuentran en la diagonal hacen referencia al valor del IVE de cada dimensión, mientras que la parte inferior izquierda representa los rangos de los límites superior e inferior de la covarianza entre dimensiones, donde es de importancia que no exista entre éstas la unidad para determinar la existencia de covarianza entre ellas (Anderson y Gerbing, 1988). Finalmente, los valores superiores a la diagonal, el test de la varianza extraída, representan los datos del cuadrado de la covarianza, por lo que dicho número debe ser menor (tanto horizontal como verticalmente) al valor del IVE (diagonal), concluyéndose que el modelo está ajustado (Fornell y Larcker, 1981). A continuación se presenta el análisis de la validez sobre el constructo de desempeño.

Como se observa en la tabla 4.24, los valores registrados en la parte inferior a la diagonal, cada uno de los rangos que representan los límites superior e inferior por dimensión, no registran la unidad, por lo que se puede decir que no existe la covarianza entre éstas, por lo tanto, cada dimensión mide únicamente lo que le corresponde.

Tabla 4.24 Prueba de validez del constructo Desempeño

	Procesos internos	Sistemas abiertos	Metas racionales	Relaciones humanas
Procesos internos	0.593	0.069	0.069	0.040
Sistemas abiertos	0.181 – 0.345	0.688	0.083	0.042
Metas racionales	0.155 – 0.371	0.200 – 0.376	0.758	0.057
Relaciones humanas	0.107 – 0.295	0.120 – 0.288	0.116 – 0.360	0.598

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de prueba de validez

En relación a los datos que se ubican por encima de la diagonal, que se refieren al valor de la covarianza al cuadrado, se comprueba que cada uno es menor al IVE de cada dimensión, tanto de manera horizontal, como vertical, por lo que se afirma que cada dimensión cuenta con la independencia entre sí, es decir, cada dimensión mide lo que debe de medir y no ejercen influencia entre sí.

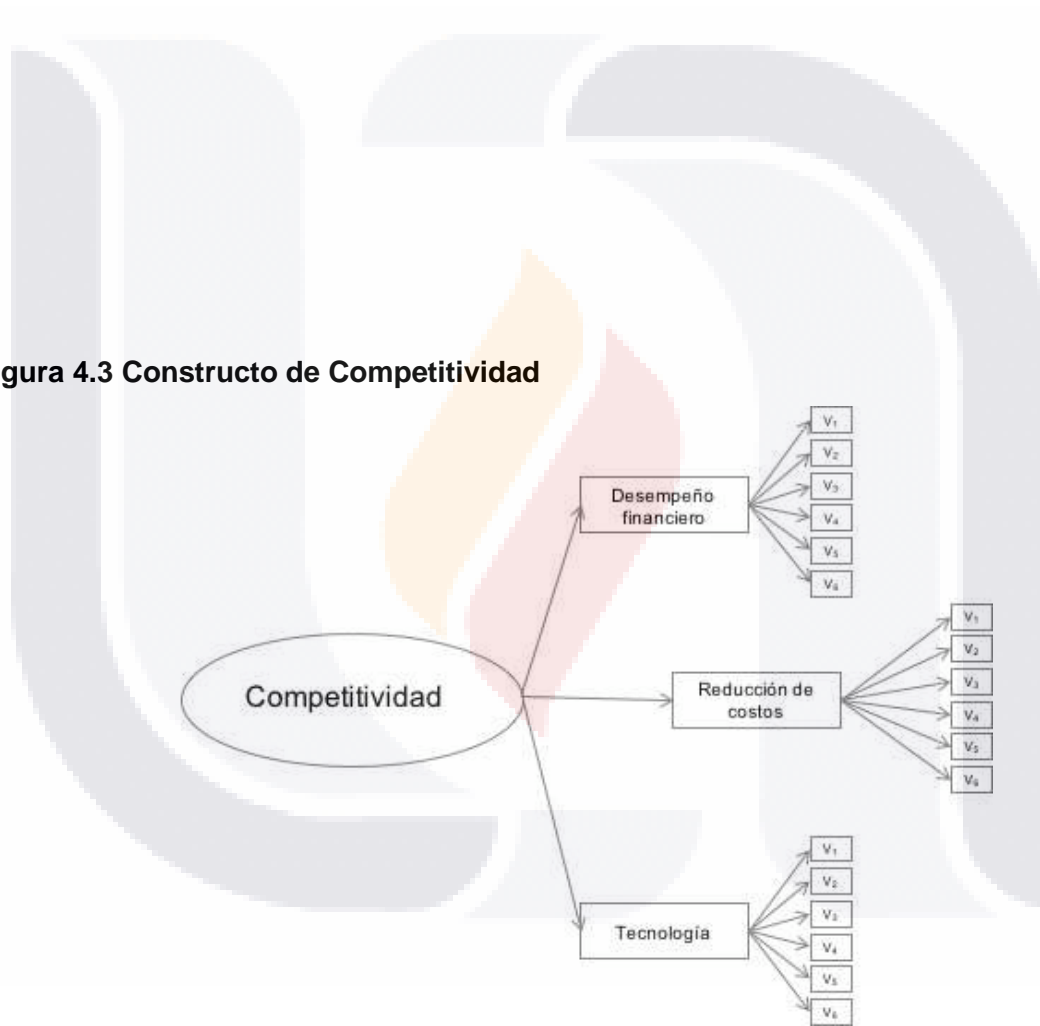
4.9.5 Fiabilidad y validez del constructo competitividad

El último constructo a analizar es el de la competitividad, el cual está constituido por 3 dimensiones: desempeño financiero, reducción de costos y tecnología, mismas que en su totalidad se conforman por 18 aseveraciones, repartidas uniformemente entre las 3 dimensiones. De igual forma y como se hizo en las variables anteriormente examinadas,



la variable de competitividad se analizó de manera general y por dimensión con el alfa de Cronbach (α), así como de manera individual se llevaron a cabo los análisis del índice de fiabilidad compuesta (IFC) y el índice de varianza extraída (IVE). En la figura 4.3 se puede observar el constructo y cómo está conformado para la obtención de la información que se requería para el presente estudio. Asimismo, a continuación se presentan los resultados de este constructo sobre fiabilidad y validez.

Figura 4.3 Constructo de Competitividad



Fuente: Elaboración propia en base a Maldonado, Sánchez, Gaytán y García (2012)

El análisis del alfa de Cronbach (α) del constructo refleja un valor de 0.892, que considerando los criterios establecidos por Nunnally y Bernstein (1994), debe encontrarse por encima del 0.70, mientras que Carmines y Zeller (1994) señalan un parámetro superior al 0.80, por lo tanto, el valor del alfa de éste constructo supera ambos

parámetros, por lo que se puede señalar que la escala cuenta con consistencia interna. Cabe señalar que ésta escala ya ha sido utilizada varias veces en el contexto mexicano, por lo que en relación a esto, se puede afirmar que los indicadores que presenta la escala serán más confiables. De manera individual, las 3 dimensiones muestran un alfa de Cronbach mayor a 0.80 (Carmines y Zeller, 1994), pues para la dimensión de desempeño financiero su α es de 0.889, para la de reducción de costos su α es de 0.821, mientras que para la dimensión de tecnología su α es de 0.919, por lo tanto, se puede afirmar que cada pregunta cuenta con la capacidad de explicar la dimensión a la que pertenece.

En relación al IFC, se puede observar que 2 de las 3 dimensiones tienen un valor superior a 0.90, que es el caso de la dimensión de desempeño financiero (0.915) y la dimensión de tecnología (0.920), mientras que la dimensión de reducción de costos presenta un valor IFC de 0.839, que tomando en cuenta lo señalado por Fornell y Larcker (1981) que debe ser un mínimo aceptable de 0.70, se puede concluir que cada dimensión es considerada fiable. En el caso del IVE, cada valor deberá ser superior al 0.50, tal y como lo señalan Fornell y Larcker (1981), por lo que al analizar dicho valor en cada una de las 3 dimensiones que compone el constructo de competitividad, se puede observar que no todas cumplen con dicha condición, pues la dimensión de reducción de costos, tiene un valor de IVE de 0.499, que está ligeramente por debajo del parámetro mínimo requerido, mientras que las dimensiones de desempeño financiero muestran un valor de 0.658 y tecnología cuenta con un valor de 0.658, por lo tanto, se puede decir que estas dos dimensiones cuentan con consistencia interna.

Tabla 4.25 Prueba de fiabilidad para el constructo Competitividad

Constructo	Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach		Carga factorial L_j	Valor t Robusto	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Índice de Varianza Extraída (IVE)
			Escala	Dimensión				
Competitividad	Desempeño financiero	FP1	0.889	0.889	0.911***	1.000*	0.915	0.658
		FP2			0.913***	25.846		
		FP3			0.926***	24.278		
		FP4			0.916***	24.553		
		FP5			0.655***	8.859		
		FP6			0.395***	5.293		
		Sumatoria			4.716			
	Reducción de costos	PC1	0.821	0.821	0.256***	1.000*	0.839	0.499
		PC2			0.818***	3.289		
		PC3			0.884***	3.172		
		PC4			0.879***	3.202		
		PC5			0.751***	3.048		
		PC6			0.372***	3.358		
		Sumatoria			3.960			



Tecnología	TE1	0.919	0.819***	1.000*	0.920	0.658
	TE2		0.796***	14.14*		
	TE3		0.884***	20.611		
	TE4		0.810***	16.789		
	TE5		0.747***	13.444		
	TE6		0.804***	17.774		
	Sumatoria		4.860			

S-BX² (df= 132)= 327.0665; p < 0.00000; NFI= 0.874; NNFI= 0.908; CFI= 0.920; RMSEA= 0.082;

* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

*** = p < 0.001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de pruebas de fiabilidad

En relación al análisis de validez convergente con las cargas factoriales que se registran por cada ítem, los primeros 6 cuestionamientos que pertenecen a la dimensión de desempeño financiero, muestran valores de 0.911, 0.913, 0.926, 0.916, 0.655 y 0.395, siendo el último ítem el único que no cumple con el parámetro establecido por Bagozzi y Yi (1984), en donde señala que debe ser, al menos, superior a 0.60. Por otro lado, el promedio de la carga factorial de la dimensión es de 0.786, superando el valor mínimo sugerido por Bagozzi y Yi (1984), que debe de ser superior a 0.60. Las cargas factoriales registradas en la segunda dimensión, reducción de costos, muestran valores de 0.256, 0.818, 0.884, 0.879, 0.751 y 0.372, se puede observar que, tanto el primer ítem como el último, son los únicos valores que no cumplen con el requisito establecido por Bagozzi y Yi (1984) que debe de ser superior a 0.60, mientras que el resto de las cargas factoriales cumplen con esta condición. Al hacer el cálculo del promedio de las cargas factoriales de esta dimensión, se tiene un valor de 0.660 que es superior al 0.60 que señala Bagozzi y Yi (1984).

Finalmente, para la dimensión de tecnología, las cargas factoriales registradas en los 6 ítems tienen valores de 0.819, 0.796, 0.884, 0.810, 0.747 y 0.804 que, tomando en cuenta lo sugerido por Bagozzi y Yi (1984) debe ser superior 0.60, por lo tanto, todos los valores están muy por encima de dicho parámetro. Asimismo, al calcular el promedio de las cargas factoriales para dicha dimensión, presenta un valor de 0.810 que supera el requisito establecido por Bagozzi y Yi (1984) que debe ser superior a 0.60.

Al realizar la prueba de validez discriminante para este constructo, en la tabla 4.25 se agruparon los datos necesarios para llevar a cabo este análisis y determinar si estas 3 dimensiones (desempeño financiero, reducción de costos y tecnología) miden lo que les corresponde medir, en este caso, a la competitividad. Al igual que en los análisis de



validez discriminante realizados para los constructos de marketing digital y desempeño, en la tabla 4.26 se observan datos en la diagonal que hacen referencia al IVE de cada dimensión. En la parte superior a la diagonal, el test de la varianza extraída, se presentan los valores de la covarianza elevados al cuadrado, y que son comparados con los valores en la diagonal, en donde se busca que éstos sean menores al IVE (Fornell y Larcker, 1981), mientras que en la parte inferior a ésta, el test del intervalo de confianza, se ubican los rangos entre los límites superior e inferior de la covarianza entre las dimensiones, en donde es importante que dentro del parámetro que marca cada uno de los límites, no exista el valor de la unidad para poder determinar la covarianza entre ellas (Anderson y Gerbing, 1988).

Tabla 4.26 Prueba de validez del constructo Competitividad

	Desempeño financiero	Reducción de costos	Tecnología
Desempeño financiero	0.658	0.007	0.251
Reducción de costos	0.010 – 0.162	0.499	0.009
Tecnología	0.315 – 0.687	0.003 – 0.183	0.658

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de prueba de validez

Como se observa en la tabla 4.26, los datos que se ubican por encima de la diagonal, se comprueba que cada uno de los valores es menor al IVE de cada dimensión, tanto haciendo la comparación de manera horizontal como vertical, por lo que se puede señalar que cada dimensión cuanta con independencia entre sí, es decir, cada dimensión mide lo que debe de medir y no se ejerce ninguna influencia entre dimensiones. Al analizar la parte inferior a la diagonal, cada rango de límites superior e inferior no registran la unidad, por lo tanto, se dice que no existe la covarianza entre las 3 dimensiones, por lo que cada dimensión se encarga de medir únicamente lo que le corresponde.

4.9.6 Fiabilidad y validez del modelo teórico de la investigación

En este apartado se analizará el modelo teórico de la presente investigación, el cual está compuesto por 3 constructos principales: marketing digital, desempeño y competitividad. En la figura 4.4, se puede observar el modelo teórico y cómo están conformados cada uno de los constructos estudiados de los cuales se obtuvo la información necesaria para llevar a cabo los análisis de fiabilidad y validez. En dicha figura es posible observar que la variable de marketing digital está constituida por 5 dimensiones: facilidad de uso



percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, en donde en total aportan al modelo 15 ítems. Para el caso de la variable de desempeño, se perciben 3 dimensiones: enfoque organizacional, flexibilidad de la estructura de la organización y medios y fines de la organización, en donde éstas a su vez generan 4 modelos: procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales y relaciones humanas, aportando al modelo 12 ítems. Finalmente, el constructo de competitividad, dividido en 3 dimensiones: desempeño financiero, reducción de costos y tecnología, que aportan al modelo de investigación 18 ítems, conformándose el modelo con un total de 45 ítems sobre dichas variables. A continuación se presenta de manera gráfica el modelo teórico de investigación analizado, con sus respectivas dimensiones e hipótesis.

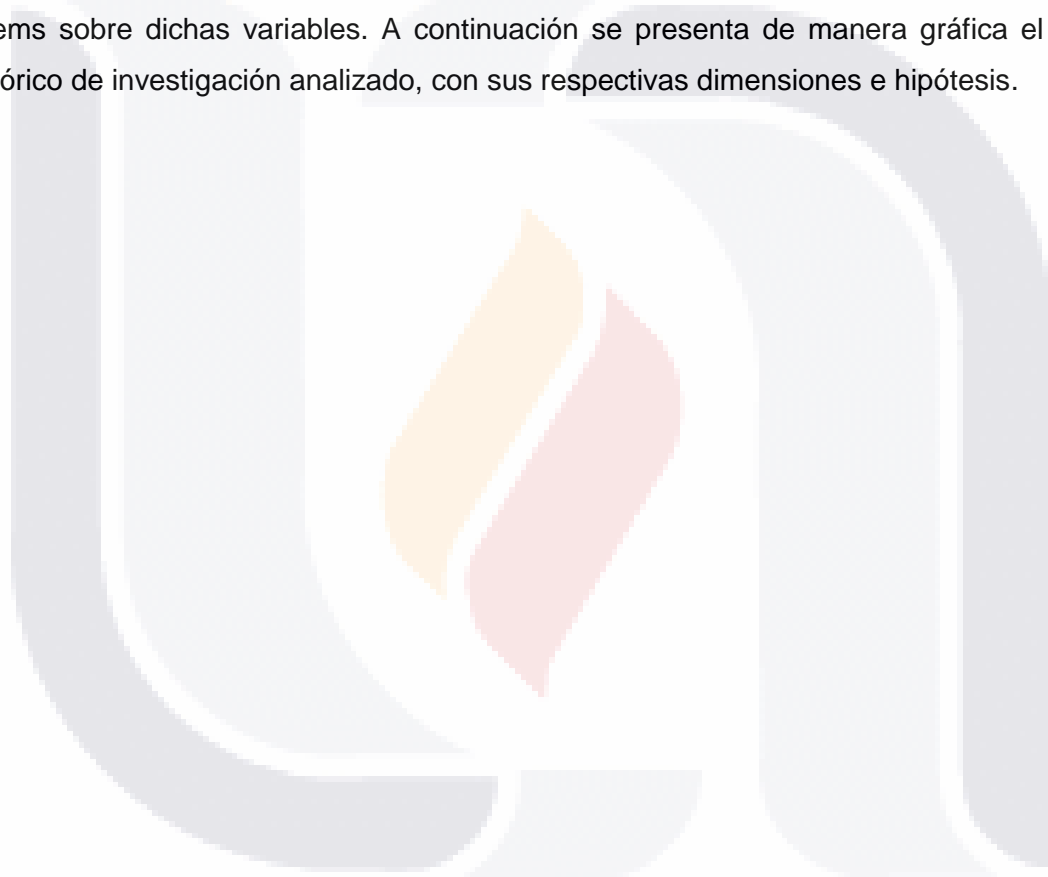
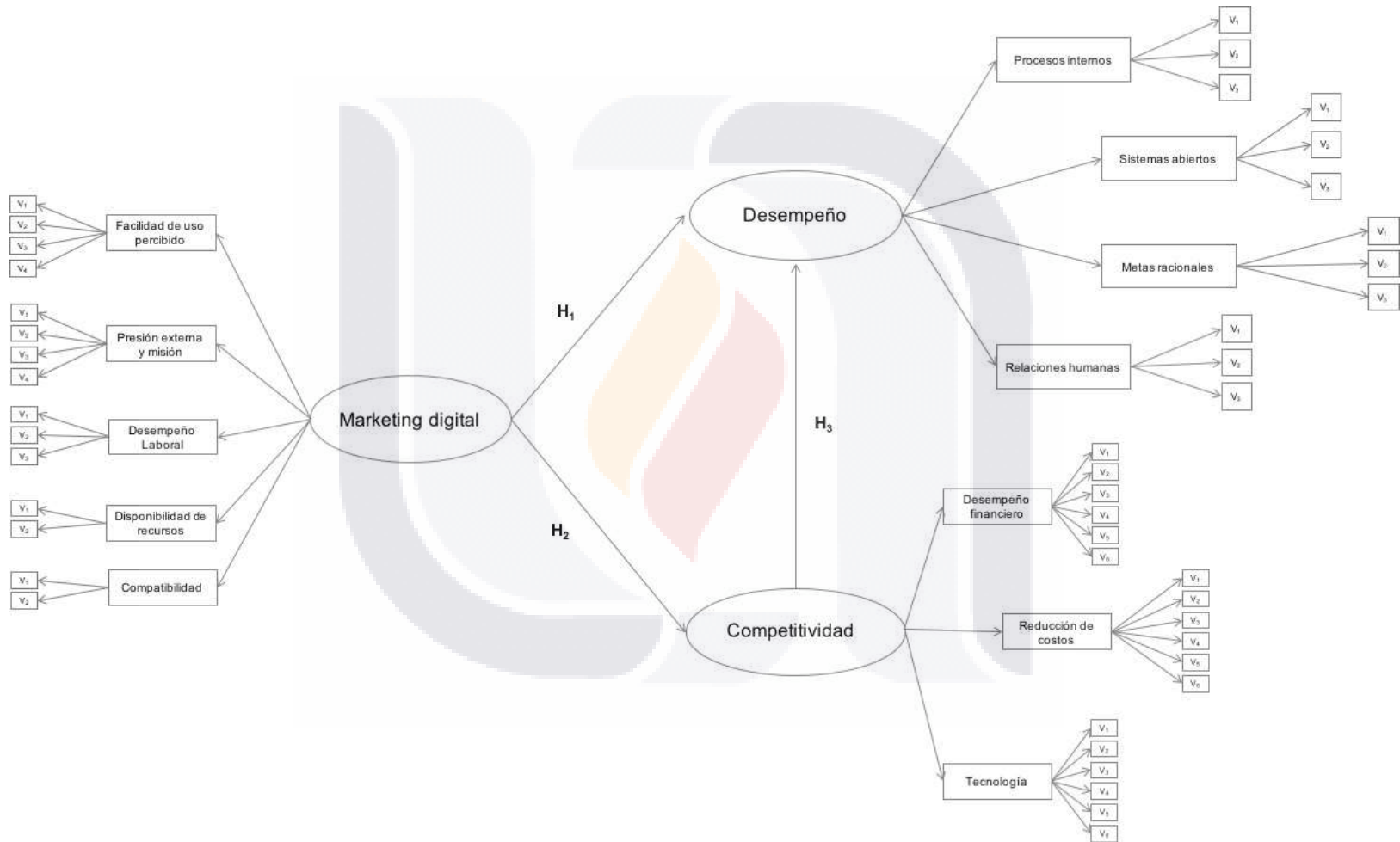


Figura 4.4 Modelo teórico de investigación



Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo y Dhurup (2013), Quinn y Rohrbaugh (1983) y Maldonado *et al.* (2012)



Al observar el alfa de Cronbach (α) de las 3 dimensiones: marketing digital, desempeño y competitividad en la tabla 4.27, son de 0.904, 0.906 y 0.892 respectivamente, por lo que se puede decir que efectivamente cumple con el requisito establecido por Nunnally Bernstein (1994) y Carmines y Zeller (1994), que debe ser superior a 0.80, por lo tanto, se confirma que la escala cuenta con consistencia interna. Es importante mencionar que la escala de marketing digital se utiliza por primera vez en el contexto mexicano, por lo que en este sentido, Maholtra (2004) y Nunnally (1978) establecen que el parámetro mínimo permitido de α puede ser de 0.60 y 0.70, por lo que tomando en cuenta dicha observación, la escala de marketing digital supera esos valores, por lo que cuenta con consistencia interna en el contexto mexicano. El caso de las escalas de desempeño y competitividad, no tienen ningún problema en relación a esto, puesto que dichas escalas ya se han empleado más de una vez en el contexto mexicano, por lo que su valor de α se muestra consistente.

En relación al análisis del índice de fiabilidad compuesta (IFC) del modelo de investigación, por cada una de las 12 dimensiones que conforman este modelo se obtuvieron valores superiores al 0.70 que señala Fornell y Larcker (1981) que es necesario para que las dimensiones se consideren fiables, pues se registraron los valores de: 0.868, 0.747, 0.911, 0.776, 0.882, 0.815, 0.868, 0.904, 0.815, 0.916, 0.839 y 0.920, por lo tanto, cada una de estas dimensiones son confiables para el modelo teórico de investigación. En el caso del índice de varianza extraída (IVE), los valores que se pueden apreciar por dimensión son: 0.632, 0.479, 0.773, 0.634, 0.789, 0.595, 0.687, 0.759, 0.598, 0.658, 0.499 y 0.657, que según los requerimientos de Fornell y Larcker (1981), deberá ser superior al 0.50, por lo tanto, las dimensiones que muestran problema o no cumplen con dicho parámetro son la de presión externa y misión del constructo de marketing digital y la de reducción de costos del constructo de competitividad, por lo que probablemente sea necesario revisar más a detalle cada una de ellas, con la finalidad de que los ítems que las constituyen sean los adecuados para su correcta medición, de lo contrario sería necesario llevar el ajuste del modelo en dichos apartados.



Tabla 4.27 Prueba de fiabilidad del modelo teórico de investigación

Constructo	Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach		Carga factorial L_{ij}	Valr t Robusto	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Índice de Varianza Extraída (IVE)	
			Escala	Dimensión					
Marketing Digital	Facilidad de uso percibido	UP1	0.904	0.844	0.897***	1.000*	0.868	0.632	
		UP2			0.848***	19.010			
		UP3			0.869***	20.566			
		UP4			0.498***	7.069			
		Sumatoria		3.112					
	Presión externa y misión	PEM1		0.727	0.298***	1.000*			
		PEM2		0.334***	4.579				
		PEM3		0.959***	4.278				
		PEM4		0.892***	4.210				
		Sumatoria		2.483					
	Desempeño laboral	DL1		0.920	0.895	1.000*			
		DL2		0.834***	12.051				
		DL3		0.907***	17.202				
		Sumatoria		2.636					
	Disponibilidad de recursos	DR1		0.747	0.761***	1.000*			
		DR2		0.830***	10.763				
	Sumatoria	1.591							
Compatibilidad	CO1	0.886	0.893***	1.000*					
	CO2	0.884***	15.171						
	Sumatoria	1.777							
Desempeño	Procesos internos	DO1	0.906	0.774	0.733***	1.000*	0.815	0.595	
		DO2			0.768***	11.069			
		DO3			0.811***	8.482			
		Sumatoria		2.312					
	Sistemas abiertos	DO4		0.862	0.811***	1.000*			
		DO5		0.841***	12.561				
		DO6		0.835***	15.843				
		Sumatoria		2.487					
	Metas racionales	DO7		0.857	0.860***	1.000*			
		DO8		0.925***	21.403				
		DO9		0.826***	15.997				
		Sumatoria		2.611					
Relaciones humanas	DO10	0.800	0.652***	1.000*					
	DO11	0.819***	6.919						
	DO12	0.835***	7.093						
	Sumatoria	2.306							
Competitividad	Desempeño financiero	FP1	0.889	0.889	0.911***	1.000*	0.916	0.658	
		FP2			0.914***	25.807			
		FP3			0.924***	24.673			
		FP4			0.916***	24.493			
		FP5			0.660***	9.004			
		FP6			0.395***	5.338			
		Sumatoria	4.720						
	Reducción de costos	PC1	0.892	0.821	0.821	0.255***	1.000*	0.839	0.499
		PC2				0.819***	3.281		
		PC3				0.884***	3.169		
		PC4				0.879***	3.198		
		PC5				0.753***	3.047		
		PC6				0.371***	3.362		
		Sumatoria	3.961						
	Tecnología	TE1	0.919	0.919	0.919	0.819***	1.000*	0.920	0.657
		TE2				0.797***	14.373		
		TE3				0.882***	20.976		
		TE4				0.811***	16.939		
TE5		0.745***				13.439			
TE6		0.804***				18.086			
	Sumatoria	4.858							

S-BX² (df= 879)= 1504.3660; p < 0.00000; NFI= 0.774; NNFI= 0.876; CFI= 0.890; RMSEA= 0.057;

* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

*** = p < 0,001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de pruebas de fiabilidad



Para los análisis de validez, se comienza con el análisis de validez convergente, es decir, se evalúan las cargas factoriales por ítem, Bagozzi y Yi (1984) señalan que deberán de ser mayores a 0.60, además de que el promedio de cargas factoriales por dimensión de igual forma deberá ser superior 0.60. Comenzando con el análisis de carga factorial por ítem, es posible determinar que las PEM1, PEM2, FP6, PC1 y PC6, no cumplen con el parámetro establecido por Bagozzi y Yi (1984), por lo que es necesario corregir el modelo teórico de investigación para mejorar dichas cargas factoriales. Por otra parte, el análisis del promedio de cargas factoriales para cada una de las 12 dimensiones, refleja los siguientes resultados: para el constructo de marketing digital los promedios son de 0.778, 0.620, 0.878, 0.795 y 0.888, para el caso de las dimensiones del constructo de desempeño, los promedios de sus cargas factoriales son de 0.770, 0.829, 0.870 y 0.768, mientras que para el constructo de competitividad, los promedios que presentan sus cargas factoriales por dimensión son de 0.786, 0.660 y 0.809, por lo que es posible concluir que en relación a los promedios se cumple el requisito establecido por Bagozzi y Yi (1984) que establece deberá ser superior a 0.60, en cada una de las dimensiones que conforman el modelo teórico de investigación.

En el caso de la prueba de validez discriminante, la tabla 4.28 muestra los datos necesarios para determinarla, en la diagonal se presentan los valores IVE de cada una de las 12 dimensiones, mientras que la parte inferior izquierda, el test del intervalo de confianza, muestra los límites superiores e inferiores de la covarianza entra las dimensiones, en donde es importante tener en cuenta que no debe de existir el valor de 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Asimismo, la parte superior derecha, test de la varianza extraída, muestra el cuadrado de la covarianza entre cada dimensión, por lo que éste dato debe ser menor al valor del IVE en la diagonal, tanto de manera horizontal como vertical (Fornell y Larcker, 1981).

Tabla 4.28 Prueba de validez del modelo teórico de investigación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Facilidad de uso percibido	0.632	0.028	0.116	0.254	0.227	0.051	0.050	0.077	0.055	0.077	0.005	0.045
2. Presión externa y misión	0.065-0.269	0.479	0.040	0.023	0.053	0.014	0.010	0.009	0.010	0.009	0.001	0.006
3. Desempeño laboral	0.176-0.504	0.074-0.326	0.773	0.088	0.274	0.030	0.026	0.043	0.038	0.059	0.001	0.181
4. Disponibilidad de recursos	0.364-0.644	0.064-0.240	0.157-0.437	0.634	0.354	0.047	0.045	0.058	0.048	0.054	0.001	0.047
5. Compatibilidad	0.310-0.642	0.093-0.369	0.327-0.719	0.427-0.763	0.789	0.048	0.048	0.077	0.059	0.086	0.002	0.093
6. Procesos internos	0.151-0.299	0.057-0.177	0.088-0.260	0.142-0.290	0.134-0.306	0.595	0.071	0.070	0.042	0.045	0.002	0.024
7. Sistemas abiertos	0.154-0.294	0.045-0.157	0.070-0.250	0.129-0.297	0.122-0.318	0.185-0.349	0.687	0.081	0.043	0.035	0.002	0.036
8. Metas racionales	0.149-0.405	0.029-0.165	0.069-0.345	0.122-0.358	0.126-0.430	0.156-0.372	0.197-0.373	0.759	0.057	0.171	0.004	0.108
9. Relaciones humanas	0.105-0.365	0.029-0.173	0.063-0.327	0.122-0.314	0.103-0.383	0.112-0.300	0.123-0.291	0.116-0.360	0.598	0.024	0.001	0.015
10. Desempeño financiero	0.136-0.420	0.016-0.176	0.088-0.396	0.094-0.370	0.131-0.455	0.109-0.317	0.107-0.267	0.259-0.567	0.034-0.278	0.658	0.007	0.251
11. Reducción de costos	0.015-0.127	0-0.052	-0.027-0.089	-0.011-0.073	-0.006-0.090	0.002-0.090	0.007-0.087	0.010-0.118	-0.004-0.072	0.010-0.162	0.499	0.008
12. Tecnología	0.043-0.379	-0.002-0.158	0.223-0.627	0.050-0.382	0.117-0.493	0.063-0.247	0.088-0.292	0.177-0.481	0.001-0.245	0.315-0.687	0.002-0.182	0.657

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de prueba de validez

Comenzando con el análisis de los límites superiores e inferiores entre dimensiones, es posible observar que efectivamente ninguno de los parámetros registra la unidad, por lo tanto, puede decirse que no existe covarianza entre las dimensiones, es decir, cada dimensión mide solamente lo que debe de medir, por lo que cada ítem es correcto en la dimensión en la que se encuentra. Ahora, al analizar la covarianza al cuadrado, que se ubica en la parte superior derecha a la diagonal, es posible observar que todos los valores son menores al IVE (diagonal), tanto de manera horizontal, como vertical, por lo tanto, el análisis indica que el modelo puede considerarse ajustado, sin embargo, es necesario determinar qué solución de dará a los ítems que mostraron una carga factorial inferior al parámetro permitido.

4.9.7 Fiabilidad y validez del modelo teórico de investigación ajustado

En este apartado, se presentan los resultados de fiabilidad y validez del modelo teórico ajustado, es decir, una vez que se eliminaron variables que no contaban con el parámetro requerido tomando en cuenta los requerimientos de Bagozzi y Yi (1984) en donde debe ser mayor o igual 0.60, además de tomar la decisión de eliminar dichas variables debido a la falta de ajuste en el análisis de los datos originales, con la finalidad de obtener mejores resultados, y sobre los cuales se basarán las conclusiones de la presente investigación. A continuación se muestra un comparativo entre el modelo teórico original y el modelo teórico ajustado, en donde se observa que de las doce dimensiones utilizadas en la presente investigación, cuatro son modificadas en el número de ítems que las conforman, generando el modelo teórico ajustado. Cabe señalar que únicamente se han eliminado seis ítems de los 45 que conforman el modelo original, asimismo, se observa que cada una de las dimensiones cuentan con dos a más ítems, cumpliendo con la condición de que al menos cada dimensión debe contener dos preguntas.

Tabla 4.29 Composición final de las escalas utilizadas en el estudio

Dimensiones	No. de ítems de la escala	
	Inicial	Final
Marketing Digital		
Facilidad de uso percibido	4	3
Presión externa y misión	4	2
Desempeño laboral	3	3
Disponibilidad de recursos	2	2
Compatibilidad	2	2
<i>Ítems Marketing Digital</i>	15	12
Desempeño		
Procesos internos	3	3
Sistemas abiertos	3	3
Metas racionales	3	3
Relaciones humanas	3	3
<i>Ítems Desempeño</i>	12	12
Competitividad		
Desempeño financiero	6	5
Reducción de costos	6	4
Tecnología	6	6
<i>Ítems Competitividad</i>	18	15
Total de ítems	45	39

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta una relación de las preguntas que incluyen el cuestionario de la presente investigación, además se señala en letra subrayada, negrita y cursiva los cuestionamientos que fueron eliminados de la misma escala por no cumplir con los requerimientos necesarios anteriormente mencionados, y que se eliminaron con la finalidad de que el modelo teórico de investigación quedara ajustado.

Escala Marketing digital

- **Facilidad de uso percibido**

UP1 - El marketing digital es fácil de utilizar

UP2 - El marketing digital es flexible de utilizar

UP3 - El marketing digital es claro/comprensible de utilizar

UP4 - La alta dirección está muy entusiasta con la implementación del marketing digital



- **Presión externa y misión**

PEM1 - Los competidores nos presionan a utilizar marketing digital

PEM2 - El sector industrial nos presiona a utilizar marketing digital

PEM3 - El marketing digital es consistente con los objetivos de nuestra organización

PEM4 - El marketing digital es consistente con los valores de nuestra organización

- **Desempeño laboral**

DL1 - El marketing digital mejora el desempeño del trabajo

DL2 - El marketing digital mejora la productividad

DL3 - El marketing digital mejora la efectividad en el trabajo

- **Disponibilidad de recursos**

DR1 - Se cuenta con recursos tecnológicos para adoptar el marketing digital

DR2 - El personal cuenta con las habilidades adecuadas para adoptar el marketing digital

- **Compatibilidad**

CO1 - El marketing digital es consistente con la cultura de nuestra organización

CO2 - El marketing digital es consistente con la infraestructura tecnológica de nuestra organización

Para el caso de la escala de marketing digital, tal y como se muestra en la tabla 4.29, se eliminaron un total de 3 ítems, el primero de ellos perteneciente a la dimensión de “facilidad de uso percibido”, mientras que los dos restantes pertenecientes a la dimensión de “presión externa y misión”.

Escala Desempeño

- **Procesos internos**

DO1 - Calidad del producto/servicio

DO2 - Eficiencia de los procesos operativos internos

DO3 - Organización de las tareas del personal

- **Sistemas abiertos**

DO4 - Satisfacción de los clientes

DO5 - Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados

DO6 - Imagen de la empresa y de sus productos/servicios

- **Metas racionales**

DO7 - Incremento de la cuota de mercado

DO8 - Incremento de la rentabilidad

DO9 - Incremento de la productividad

- **Relaciones humanas**

DO10 - Motivación/satisfacción de los trabajadores

DO11 - Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de trabajadores)

DP12 - Reducción del ausentismo laboral

En el caso de la variable de desempeño, no se eliminó ningún ítem, pues la escala en su conjunto cumplió desde un inicio con los parámetros requeridos, por lo tanto, no fue necesaria su modificación.

Escala Competitividad

- **Desempeño financiero**

FP1 - Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años

FP2 - Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años

FP3 - Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años

FP4 - Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años

FP5 - Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años

[FP6 - Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales](#)

- **Reducción de costos**

[PC1 - Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad](#)

PC2 - Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos



PC3 - Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos

PC4 - Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos

PC5 - Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos

PC6 - Los costos de producción en nuestra empresa son bajos

- **Tecnología**

TE1 - Desarrollo de tecnología

TE2 - Desarrollo de productos y/o servicios

TE3 - Desarrollo de procesos de producción y/o servicios

TE4 - Planificación de proyectos

TE5 - Mejoramiento de la maquinaria y equipo

TE6 - Desarrollo de tecnología de la información

Como se observa en la tabla 4.29, fue necesaria la eliminación de tres ítems en la escala de competitividad, pues dichos ítems estaban interfiriendo con el ajuste del modelo. Las aseveraciones que se eliminaron pertenecían a dos dimensiones distintas, la primera se eliminó de la dimensión “desempeño financiero”, mientras que los dos ítems restantes eliminados, se removieron de la dimensión “reducción de costos”. Por lo tanto, el modelo ajustado queda con 39 de 45 ítems.

En la tabla 4.30, hace referencia los resultados de las pruebas de fiabilidad del modelo ajustado, es decir, del modelo que se generó después de la eliminación de las variables que no cumplían con el requisito mínimo (0.60) en valor de las cargas factoriales, estas variables son: UP4 (0.498), PEM1(0.298), PEM2 (0.334), FP6 (0.395), PC1 (0.255) y PC6 (0.371). Al analizar el alfa de Cronbach de las dimensiones en las que se eliminaron las variables antes mencionadas, es posible ver que tanto la dimensión de facilidad de uso percibido y presión externa y misión, a pesar de que tenían valores de alfa aceptables, al eliminar las variables con baja carga factorial se puede ver un alza en el valor del mismo, pues en la primera dimensión, de tener un α de 0.844 ahora refleja un valor de 0.906, mientras que para el caso de la segunda dimensión del constructo de marketing digital, en el modelo original presenta un α de 0.727, mientras que en el modelo ajustado es de 0.928.



Tabla 4.30 Prueba de fiabilidad del modelo teórico de investigación ajustado

Constructo	Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach		Carga factorial L_{ij}	Valor t Robusto	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Índice de Varianza Extraída (IVE)	
			Escala	Dimensión					
Marketing Digital	Facilidad de uso percibido	UP1	0.914	0.906	0.898***	1.000*	0.906	0.762	
		UP2			0.845***	19.212			
		UP3			0.875***	20.825			
	Sumatoria				2.618				
	Presión externa y misión	PEM3			0.928	0.965***	1.000*	0.925	0.861
		PEM4			0.889***	24.662			
		Sumatoria			1.854				
	Desempeño laboral	DL1			0.920	0.894***	1.000*	0.911	0.773
		DL2				0.834***	12.018		
		DL3				0.908***	17.244		
	Sumatoria				2.636				
	Disponibilidad de recursos	DR1			0.747	0.762***	1.000*	0.776	0.634
		DR2				0.829***	10.825		
		Sumatoria				1.591***			
	Compatibilidad	CO1			0.886	0.892***	1.000*	0.882	0.789
		CO2				0.885***	15.209		
Sumatoria		1.777							
Desempeño	Procesos internos	DO1	0.906	0.774	0.733***	1.000*	0.815	0.595	
		DO2			0.769***	11.069			
		DO3			0.811***	8.492			
	Sumatoria				2.313				
	Sistemas abiertos	DO4			0.862	0.811***	1.000*	0.869	0.688
		DO5				0.842***	12.555		
		DO6				0.835***	15.834		
	Sumatoria				2.488				
	Metas racionales	DO7			0.857	0.860***	1.000*	0.904	0.759
		DO8				0.925***	21.424		
		DO9				0.825***	15.976		
	Sumatoria				2.610				
Relaciones humanas	DO10	0.800	0.654***	1.000*	0.814	0.596			
	DO11		0.817***	6.961					
	DO12		0.833***	7.128					
Sumatoria		2.304							
Competitividad	Desempeño financiero	FP1	0.891	0.934	0.911***	1.000*	0.939	0.758	
		FP2			0.915***	25.587			
		FP3			0.922***	24.864			
		FP4			0.918***	24.543			
		FP5			0.657***	8.852			
	Sumatoria				4.323				
	Reducción de costos	PC2			0.900	0.814***	1.000*	0.901	0.696
		PC3				0.892***	13.956		
		PC4				0.882***	12.985		
		PC5				0.741***	12.388		
	Sumatoria				3.329				
	Tecnología	TE1			0.919	0.819***	1.000*	0.920	0.657
TE2		0.797***	14.368						
TE3		0.882***	20.948						
TE4		0.811***	16.901						
TE5		0.745***	13.436						
TE6		0.804***	18.083						
Sumatoria		4.858							

S-BX² (df= 633)= 925.2072; p < 0.00000; NFI= 0.842; NNFI= 0.933; CFI= 0.943; RMSEA= 0.046;

* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

*** = p < 0.001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de pruebas de fiabilidad



En el constructo de competitividad, también se eliminaron ítems pertenecientes a las dimensiones de desempeño financiero y reducción de costos, en relación a estas dos dimensiones, tenían un alfa de Cronbach de 0.889 y 0.821 en el modelo original, llevando a cabo los ajustes, es posible apreciar ahora valores de 0.934 y 0.900 en cada una de ellas, es decir, es posible ver un mejor valor de alfa a pesar de que el valor que tenían en un inicio era aceptable, por lo tanto, es posible concluir que, las dimensiones analizadas de manera individual, como el modelo en su conjunto cuenta con consistencia interna, es decir, cada ítem y cada dimensión cuenta con la capacidad de explicar el modelo teórico de investigación.

En relación a los valores de IFC de las dimensiones modificadas (tabla 4.30), es decir, en las cuales se eliminaron variables por el poco valor en carga factorial, para la dimensión de facilidad de uso percibido y presión externa y misión del constructo de marketing digital, registraban valores de 0.868 y 0.747 respectivamente, considerados valores buenos de IFC, sin embargo, a raíz de la modificación en las variables es posible ver un incremento en ambas dimensiones, pues los valores de IFC registrados para el modelo ajustado son de 0.906 y 0.925 respectivamente, siendo éstos mucho mejores y más aceptables que los anteriores. Sucede de igual forma para las dimensiones de desempeño financiero y reducción de costos del constructo de competitividad, pues se eliminaron en ambas dimensiones los ítems con la carga factorial inferior a 0.60, lo que generó que su IFC de 0.916 y 0.839 respectivos a dichas dimensiones, se incrementaran a 0.934 y 0.900 respectivamente, por lo que es posible determinar que ahora dichas dimensiones son altamente fiables.

Para el caso de los valores pertenecientes al IVE (tabla 4.30), se analizaron las mismas dimensiones en donde se eliminaron los ítems con carga factorial menor a 0.60, en donde se encontró que para la dimensión de facilidad de uso percibido con un IVE en el modelo original de 0.632 se registró un incremento a 0.764, mientras que para la dimensión de presión externa y misión con un IVE de 0.479 y considerado por debajo del límite sugerido por Fornell y Larcker (1981) que debe ser de al menos 0.50 o mayor, registró una mejoría al tener un valor en el modelo ajustado de 0.861. Por lo que es posible señalar la consistencia interna entre cada una de las dimensiones analizadas, es decir, que cada

una de las dimensiones que conforman el modelo teórico de investigación miden lo que deben de medir.

Las pruebas de validez discriminante que se realizaron para el modelo teórico ajustado, se muestran en la tabla 4.31, en donde los valores que se encuentran en la diagonal representan el valor IVE, mientras que en la parte inferior a la diagonal se tienen los datos para realizar el test del intervalo de confianza, que son los límites superiores e inferiores de la covarianza entre las dimensiones, en donde no debe de existir la unidad para poder concluir la existencia de covarianza entre las dimensiones es aceptable (Anderson y Gerbing, 1988). La parte superior a la diagonal contiene los datos necesarios para realizar el test de la varianza extraída y representa el valor cuadrado de la covarianza entre cada una de las dimensiones, éste valor debe ser menor al valor del IVE en la diagonal, concluyéndose que si cumple de dice que el modelo está ajustado.

Al analizar la información en la tabla 4.31, en la prueba de la validez discriminante en el test del intervalo de confianza, es decir, los valores por debajo de la diagonal que representan el límite inferior y superior, se comprueba que en cada una de las relaciones entre las 12 dimensiones no existe el valor de 1, por lo tanto, no existe covarianza entre las dimensiones y efectivamente cada una de ellas mide lo que le corresponde. Para los valores registrados por encima de la diagonal, se observa que son menores al valor del IVE correspondiente a la dimensión, tanto analizados de manera horizontal como vertical, lo que conlleva a señalar que cada dimensión es independiente entre sí, cada una mide lo que debe de medir.

Finalmente, al comprobar mediante el modelo ajustado el mejoramiento del modelo teórico de investigación, se procede a realizar el análisis de segundo orden, para establecer relaciones de primer orden.



Tabla 4.31 Prueba de validez del modelo teórico de investigación ajustado

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Facilidad de uso percibido	0.762	0.147	0.105	0.252	0.214	0.049	0.049	0.076	0.054	0.076	0.043	0.038
2. Presión externa y misión	0.240-0.528	0.861	0.227	0.132	0.303	0.079	0.060	0.056	0.060	0.055	0.032	0.034
3. Desempeño laboral	0.160-0.488	0.294-0.658	0.773	0.088	0.270	0.030	0.025	0.043	0.038	0.059	0.007	0.180
4. Disponibilidad de recursos	0.362-0.642	0.254-0.474	0.155-0.439	0.634	0.355	0.047	0.045	0.058	0.048	0.055	0.009	0.047
5. Compatibilidad	0.299-0.627	0.376-0.724	0.324-0.716	0.428-0.764	0.789	0.048	0.048	0.077	0.060	0.087	0.016	0.093
6. Procesos internos	0.148-0.296	0.199-0.363	0.088-0.260	0.142-0.290	0.133-0.305	0.595	0.071	0.070	0.043	0.046	0.017	0.024
7. Sistemas abiertos	0.152-0.292	0.168-0.320	0.069-0.249	0.131-0.295	0.122-0.318	0.185-0.349	0.688	0.081	0.044	0.036	0.019	0.036
8. Metas racionales	0.147-0.403	0.116-0.356	0.069-0.345	0.122-0.358	0.128-0.428	0.156-0.372	0.197-0.373	0.759	0.058	0.171	0.034	0.108
9. Relaciones humanas	0.103-0.363	0.107-0.383	0.062-0.330	0.123-0.315	0.104-0.384	0.113-0.301	0.125-0.293	0.118-0.362	0.596	0.025	0.009	0.015
10. Desempeño financiero	0.134-0.418	0.096-0.372	0.088-0.396	0.097-0.373	0.133-0.457	0.111-0.319	0.110-0.270	0.259-0.567	0.037-0.281	0.758	0.057	0.243
11. Reducción de costos	0.091-0.323	0.050-0.310	-0.068-0.240	-0.021-0.215	-0.003-0.253	0.036-0.228	0.058-0.218	0.072-0.296	0.004-0.188	0.091-0.387	0.696	0.061
12. Tecnología	0.028-0.364	0.023-0.347	0.222-0.626	0.050-0.382	0.117-0.493	0.063-0.247	0.088-0.292	0.177-0.481	0.001-0.245	0.307-0.679	0.054-0.438	0.657

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de prueba de validez

4.9.8 Fiabilidad del modelo Marketing digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden

En este apartado se presentan los resultados del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden, para establecer relaciones de primer orden. Según Hair *et al.* (2007:653), señalan una serie de características identificables en un modelo de segundo orden, entre las cuales se encuentran que se trata de un “factor completamente latente, no observable y no medible”, es decir, es considerado una variable latente, puesto que se trata de un fenómeno subyacente que se desea medir, mientras que por otro lado no es directamente observable, además de que no es posible medirla directamente, sino que requiere de otros factores para poder ser medida.

Como se observa en la figura 4.4 sobre el modelo teórico de investigación, los tres constructos principales analizados (marketing digital, desempeño y competitividad) son variables de segundo orden, es decir, no es posible medirlas directamente, sino que cada una de ellas se puede analizar a través de diversas dimensiones. Tomando en cuenta lo anterior, y al obtener resultados muy favorables al momento del ajuste del modelo teórico (punto 4.9.7), se procedió a desarrollar el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) en el software estadístico EQS 6.1, obteniendo los siguientes resultados.

Para el caso de la fiabilidad, se puede observar que los valores de alfa de Cronbach en las tres escalas son superiores al 0.80 que señala Carmines y Zeller (1994) y Nunally y Bernstein (1994) como parámetro mínimo aceptable. Por otra parte, en relación al IFC, se observa que en la mayoría de los valores en cada una de las dimensiones que conforman los constructos son superiores al 0.70 que señala Fornell y Larcker (1981). Mientras que en el caso del IVE, de igual forma, la mayoría de los valores por dimensión están por encima del 0.50 que propone Fornell y Larcker (1981). (tabla 4.32).



Tabla 4.32 Prueba de fiabilidad del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden

Constructo	Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach		Carga factorial L_{ij}	Valor t Robusto	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Índice de Varianza Extraída (IVE)	
			Escala	Dimensión					
Marketing Digital	Facilidad de uso percibido	UP1	0.914	0.906	0.897***	1.000 ^a	0.906	0.762	
		UP2			0.850***	18.669			
		UP3			0.872***	19.996			
		Sumatoria			2.619				
	Presión externa y misión	PEM3		0.928	0.950***	1.000 ^a	0.925	0.861	
		PEM4			0.903***	20.879			
		Sumatoria			1.853				
	Desempeño laboral	DL1		0.920	0.899***	1.000 ^a	0.911	0.773	
		DL2			0.834***	11.766			
		DL3			0.903***	16.023			
		Sumatoria			2.636				
	Disponibilidad de recursos	DR1		0.747	0.763***	1.000 ^a	0.776	0.634	
		DR2			0.828***	8.860			
		Sumatoria			1.591				
	Compatibilidad	CO1		0.886	0.887***	1.000 ^a	0.882	0.789	
		CO2			0.890***	15.940			
		Sumatoria			1.777				
	Factores que integran el modelo de marketing digital	F1		0.914	0.914	0.726***	9.564	0.880	0.599
F2		0.757***	10.248						
F3		0.582***	17.405						
F4		0.873***	6.797						
F5		0.890***	11.076						
Sumatoria		3.828							
Desempeño	Procesos internos	DO1	0.906	0.774	0.726***	1.000 ^a	0.815	0.595	
		DO2			0.774***	10.323			
		DO3			0.813***	8.158			
		Sumatoria			2.313				
	Sistemas abiertos	DO4		0.862	0.810***	1.000 ^a	0.869	0.688	
		DO5			0.842***	12.493			
		DO6			0.836***	15.707			
		Sumatoria			2.488				
	Metas racionales	DO7		0.857	0.866***	1.000 ^a	0.904	0.759	
		DO8			0.920***	21.708			
		DO9			0.824***	15.762			
		Sumatoria			2.610				
	Relaciones humanas	DO10		0.800	0.651***	1.000 ^a	0.814	0.596	
		DO11			0.817***	6.872			
		DO12			0.837***	6.951			
		Sumatoria			2.305				
	Factores que integran el modelo de desempeño	F1		0.906	0.906	0.960***	7.931	0.908	0.715
		F2				0.926***	9.120		
F3		0.751***	9.433						
F4		0.718***	5.807						
Sumatoria		3.355							

Continúa la tabla en la siguiente página.



Continuación de la tabla 4.32

Constructo	Dimensión	Ítems	Alfa de Cronbach	Carga factorial L_{ij}	Valor t Robusto	Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC)	Índice de Varianza Extraída (IVE)
Competitividad	Desempeño financiero	FP1	0.934	0.911***	1.000 ^a	0.939	0.758
		FP2		0.915***	25.573		
		FP3		0.922***	24.511		
		FP4		0.919***	24.386		
		FP5		0.653***	8.768		
		Sumatoria		4.320			
	Reducción de costos	PC2	0.891	0.813***	1.000 ^a	0.901	0.696
		PC3		0.892***	13.764		
		PC4		0.883***	12.838		
		PC5		0.740***	12.265		
		Sumatoria		3.328			
	Tecnología	TE1	0.919	0.819***	1.000 ^a	0.920	0.657
		TE2		0.799***	14.292		
		TE3		0.882***	20.539		
		TE4		0.807***	16.658		
		TE5		0.750***	13.551		
		TE6		0.804***	17.866		
		Sumatoria		4.861			
	Factores que integran el modelo de competitividad	F1	0.891	0.750***	7.732	0.579	0.330
		F2		0.382***	4.267		
F3		0.531***		6.293			
Sumatoria		1.663					

S-BX² (df= 684)= 1037.0073; p < 0.00000; NFI= 0.823; NNFI= 0.925; CFI= 0.931; RMSEA= 0.048;

* = Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación

*** = p < 0.001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de pruebas de fiabilidad

En la realización del AFC del modelo ajustado de Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden (tabla 4.32), es posible observar que, para la prueba de validez convergente, los datos proporcionan un buen ajuste en base a los estadísticos robustos, pues se tiene Chi cuadrado de Satorra-Bentler (S-BX²) de 1037.0073, con 684 grados de libertad y el *p value* de < 0.00000. En relación a los índices de ajuste, en el índice de ajuste normalizado (NFI) se tiene un valor de 0.823 que es superior al 0.80 señalado por Segars y Grove (1993) y Hair *et al.* (1998), mientras que el índice de ajuste no normalizado (NNFI) con un valor de 0.925 y el índice de ajuste comparativo (CFI) con un valor de 0.931, son superiores al 0.90 establecido por Bentler (2005), Brown (2006) y Byrne (2006); además de un valor de RMSEA es de 0.048, mucho menor al parámetro establecido como máximo de 0.08 propuesto por Jöreskog y Sörbon (1986) y Hair *et al.* (1998). Asimismo, como parte de la validez convergente se realiza el análisis de las cargas factoriales y, tal y como se observa en la tabla 4.32, todas las cargas están por encima del 0.60 recomendado por Baogzzi y Yi (1984).



Por otra parte, para el caso de la validez discriminante se tiene que en el test del intervalo de confianza, que se encuentra por debajo de la diagonal, representan los límites inferior y superior en donde no debe de existir la unidad, se comprueba dicha regla, por lo tanto, se dice que cada una de las dimensiones mide lo que le corresponde. Los valores en la diagonal indican el IVE de cada dimensión y que a su vez se contrasta con los valores por encima de la diagonal, siendo éste el test de la varianza extraída, en donde cada valor de IVE debe ser superior al cuadrado de la covarianza, por lo que en ese sentido es posible indicar que cada dimensión es independiente entre sí y cada una mide lo que debe medir.

Tabla 4.33 Prueba de validez del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de segundo orden para establecer relaciones de primer orden

	Marketing digital	Desempeño	Competitividad
Marketing digital	0.599	0.051	0.057
Desempeño	0.145 – 0.305	0.715	0.051
Competitividad	0.146 – 0.330	0.157 – 0.293	0.330

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de prueba de validez

A raíz de los resultados obtenidos en el análisis de segundo orden, en donde se establecieron relaciones de primer orden, se señala que se considera este análisis para la realización de las ecuaciones estructurales que proporcionarán la información necesaria sobre la relación entre los constructos estudiados, y a su vez, ayuden a la comprobación de las hipótesis planteadas en el capítulo III de la presente investigación.

Capítulo

Análisis *de* resultados





CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los principales resultados obtenidos en la presente investigación, abordando primeramente algunos resultados descriptivos (medias) de cada una de las variables de estudio, Marketing Digital, Desempeño y Competitividad, después se muestran los resultados relativos al contraste de hipótesis planteadas para la presente investigación.

5.1 Análisis Descriptivo de la Muestra

En el presente apartado se presentan a manera de tablas algunos de los resultados descriptivos por cada una de las variables de estudio, Marketing digital, Desempeño y Competitividad, además de un pequeño análisis descriptivo que hace referencia a cada uno de ellos. Dentro de los principales resultados que se presentan, se encuentran: el cálculo de la media por dimensión de cada variable estudiada, así como el análisis de las medias de cada variable por sector económico, además de la comparación de medias por tamaño de empresa.

5.1.1 Análisis descriptivo de la variable Marketing Digital

Dentro de los principales resultados de las medias de las dimensiones del constructo de marketing digital, se encontró que para la dimensión de facilidad de uso percibido, se registró una media de 4.15, en la de presión externa y misión de 3.89, desempeño laboral de 3.91, disponibilidad de recursos de 3.92 y finalmente, compatibilidad con 3.98. Es importante señalar que la dimensión que obtuvo la media más alta es la de facilidad de uso percibido de 4.15, por lo que se puede deducir que los ejecutivos están de acuerdo al señalar la facilidad de aplicación del marketing digital en sus empresas. Por otro lado, la dimensión con la menor media obtenida fue la de presión externa y misión con 3.89, por lo que dicho valor está ligeramente cercano al 4 (basándonos en la escala de Likert utilizada), por lo tanto, los gerentes tienen una postura intermedia casi en acuerdo con sentir más presión por parte de los competidores (tabla 5.1).



Tabla 5.1 Media por dimensiones de Marketing Digital

Marketing Digital	Frec.	Media
Facilidad de uso percibido	256	4.15
Presión externa y misión	256	3.89
Desempeño laboral	256	3.91
Disponibilidad de recursos	256	3.92
Compatibilidad	256	3.98

Fuente: Elaboración propia

En relación al análisis de las medias de esta variable por sector económico, se encuentra que en el sector industria, los valores medios en facilidad de uso percibido es de 4.05, presión externa y misión es de 3.85, desempeño laboral tiene una media de 3.97, mientras que disponibilidad de recursos de 4.04 y compatibilidad de 4.00. En este mismo sector, se encuentra que la dimensión con la mejor media es la de facilidad de uso percibido (4.05), mientras que la de menor es la de presión externa y misión (3.82). En el caso del sector comercio, las medias por dimensión se conformaron por: facilidad de uso percibido con 4.22, presión externa y misión con 3.99, desempeño laboral y compatibilidad con una media de 3.93, mientras que disponibilidad de recursos con 3.97. Cabe señalar que el mayor puntaje en media lo obtuvo la dimensión de facilidad de uso percibido (4.22), mientras que el menor valor lo obtuvieron las dimensiones de desempeño laboral y compatibilidad (3.93) (tabla 5.2).

Finalmente, para el sector de servicios, el valor medio presentados por dimensión son: facilidad de uso percibido: 4.12, presión externa y misión: 3.82, desempeño laboral: 3.88, disponibilidad de recursos: 3.85 y compatibilidad: 4.02. La dimensión mejor evaluada es la de facilidad de uso percibido (4.12) y como la menor evaluada la de presión externa y misión (3.82). A manera de resumen, se puede observar que el valor medio más alto en los tres sectores lo obtiene la dimensión de facilidad de uso percibido (4.05, 4.22 y 4.12), por lo que es posible aseverar que los ejecutivos tienen mayor favoritismo o están más de acuerdo al decir que perciben el marketing digital como una herramienta fácil de utilizar. En el caso contrario, la dimensión de presión externa y misión fue valorada con el menor valor medio en dos sectores (industria y servicios), mientras que en el sector comercio, las dimensiones de desempeño laboral y compatibilidad (media de 3.93 cada una) son las que registraron el más bajo puntaje medio, pero aun así dicho valor está más cercano al acuerdo de los ejecutivos (tabla 5.2).

**Tabla 5.2 Media de las dimensiones de Marketing Digital por sector**

Marketing Digital	Industria		Comercio		Servicio	
	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media
Facilidad de uso percibido	32	4.05	103	4.22	121	4.12
Presión externa y misión	32	3.82	103	3.99	121	3.82
Desempeño laboral	32	3.97	103	3.93	121	3.88
Disponibilidad de recursos	32	4.04	103	3.97	121	3.85
Compatibilidad	32	4.00	103	3.93	121	4.02

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis descriptivo de cada una de las dimensiones del marketing digital agrupadas por tamaño de empresa, se puede observar que en el caso de las empresas micro, los valores medios son de 4.18 para la dimensión de facilidad de uso percibido, 3.95 para las dimensiones de presión externa y misión y desempeño laboral, mientras que de igual forma la disponibilidad de recursos y compatibilidad tienen una media de 3.99 cada una. En el caso de las empresas pequeñas, los valores en dimensiones son: facilidad de uso percibido: 4.08, presión externa y misión: 3.80, desempeño laboral: 3.84, disponibilidad de recursos: 3.92 y compatibilidad: 4.08. En relación a las empresas medianas, las medias registradas por dimensión son: facilidad de uso percibido: 4.15, presión externa y misión: 3.94, desempeño laboral: 3.59, disponibilidad de recursos: 3.78 y compatibilidad: 3.92. Finalmente, en las empresas de tamaño grande, las medias en la dimensión de facilidad de uso percibido de 3.72, presión externa y misión de 3.46, desempeño laboral con 3.91, disponibilidad de recursos de 3.81 y compatibilidad de 3.79 (tabla 5.3).

En lo referente a las micro empresas, la dimensión mejor valorada es la de facilidad de uso percibido (4.18), lo que indica que los gerentes de estas empresas están de acuerdo al señalar el marketing digital como una herramienta sencilla de utilizar. En contraste, las dimensiones menos valoradas son la de presión externa y misión y desempeño laboral (3.95 cada una), lo que señala que los gerentes no se encuentran seguros en relación a dichas aseveraciones, sin embargo, es importante recalcar que los valores en dichas dimensiones están muy cercanos a la postura de acuerdo. Para el caso de las pequeñas empresas, dos dimensiones son las que se observan con un valor medio más representativo, que son las de facilidad de uso percibido y compatibilidad (4,08 cada una),



lo que sugiere que los ejecutivos tienen una postura de acuerdo con las aseveraciones planteadas en ambas dimensiones, sin embargo, no es el caso para la dimensión de presión externa y misión (3.80) que fue la dimensión menor valorada en dicho tamaño de empresas (tabla 5.3).

Por otra parte, en las empresas medianas la dimensión mejor evaluada es la de facilidad de uso percibido (4.15), en donde es posible afirmar que los ejecutivos de estas empresas tienen una postura más en acuerdo en relación a las aseveraciones planteadas en dicha dimensión. En caso contrario, la dimensión de desempeño laboral (3.59) registró el menor valor medio para estas empresas, por lo que se puede decir que los gerentes tienen reservas en relación a las preguntas en dicho factor. Finalmente, en las grandes empresas, la dimensión mejor evaluada es la de desempeño laboral (3.91), lo que indica que, a pesar de que los ejecutivos mantienen una postura intermedia, su postura tiende más a estar de acuerdo con las aseveraciones planteadas en dicha dimensión, pues está ligeramente por debajo del 4, teniendo en cuenta la escala de Likert que se consideró para la escala del constructo de marketing digital. Sin embargo, la dimensión de presión externa y misión (3.46) fue la menor evaluada en este tamaño de empresas, por lo que es posible decir que los empresarios mantienen una postura media ante los cuestionamientos abordados en dicha dimensión (tabla 5.3).

Tabla 5.3 Media de las dimensiones de Marketing Digital por tamaño

Marketing Digital	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media
Facilidad de uso percibido	170	4.18	50	4.08	25	4.15	11	3.72
Presión externa y misión	170	3.95	50	3.80	25	3.94	11	3.46
Desempeño laboral	170	3.95	50	3.84	25	3.59	11	3.91
Disponibilidad de recursos	170	3.99	50	3.92	25	3.78	11	3.81
Compatibilidad	170	3.99	50	4.08	25	3.92	11	3.79

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Análisis descriptivo de la variable Desempeño

A continuación se encuentran las medias de las dimensiones o modelos que conforman el constructo de desempeño. Se puede observar que la dimensión de procesos internos tiene un valor medio de 4.29, mientras que la de sistemas abiertos es de 4.34, metas



racionales de 4.01 y relaciones humanas de 3.98. Cabe resaltar que la dimensión que obtuvo una mejor valoración en medias, es la de sistemas abiertos (4.34), por lo que es posible inferir que los empresarios sintieron más afinidad y acuerdo a los ítems que conforman dicho modelo. Sin embargo, la dimensión de relaciones humanas (3.98) fue la menor evaluada de este constructo, indicando que los ejecutivos mantienen una postura intermedia a las aseveraciones planteadas en dicho modelo, es importante señalar que dicho valor medio se encuentra ligeramente por debajo de 4 (en la escala de Likert utilizada), por lo que se puede inferir que casi encuentran favorables los aspectos analizados (tabla 5.4).

Tabla 5.4 Media por dimensiones de Desempeño

Desempeño	Frec.	Media
Procesos internos	256	4.29
Sistemas abiertos	256	4.34
Metas racionales	256	4.01
Relaciones humanas	256	3.98

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de media de las dimensiones de desempeño por sector que se observa en los resultados que en cuanto al sector industria señalan que la dimensión de procesos internos tiene un valor medio de 4.25, sistemas abiertos de 4.20, metas racionales de 3.76 y relaciones humanas de 4.00. Dentro del sector industria, la dimensión mejor valorada es la de procesos internos (4.25), lo que indica que los ejecutivos consideran favorables los cuestionamientos que se abordaron ahí, sin embargo, la dimensión menos valorada es la de metas racionales (3.76), señalando la postura intermedia del empresario de este sector económico (tabla 5.5).

En lo referente a las empresas del sector comercio, los valores medios se conformaron de la siguiente manera: procesos internos: 4.31, sistemas abiertos: 4.36, metas racionales: 3.97 y relaciones humanas: 4.07. La dimensión que obtuvo mejores valores es la de sistemas abiertos (4.36), lo que indica que los empresarios del sector comercio tienen una postura favorable en relación a los ítems abordados en dicho modelo, en contraposición, la dimensión de metas racionales (3.97) fue la que presentó el menor valor medio, infiriendo en la postura media que tienen los ejecutivos del sector comercio en relación a los ítems que conforman dicho modelo. Es importante señalar que está ligeramente por



debajo del 4 (en la escala de Likert utilizada), lo que sugiere una postura media que tiene tendencia a estar a favor (tabla 5.5).

Finalmente, para las empresas en el sector servicio se registraron los siguientes valores medios por dimensión, para el caso de procesos internos: 4.29, sistemas abiertos: 4.36, metas racionales: 4.12 y relaciones humanas: 3.89. De estas cuatro dimensiones, la mejor evaluada es la de sistemas abiertos (4.36), lo que indica que los empresarios tienen una postura favorable hacia las preguntas que se abordan en este modelo. En caso contrario, el modelo con menos valor medio es el de relaciones humanas (3.89), señalando la postura media de los ejecutivos en relación a los cuestionamientos abordados en dicha dimensión (tabla 5.5).

Tabla 5.5 Media de las dimensiones de Desempeño por sector

Desempeño	Industria		Comercio		Servicio	
	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media
Procesos internos	32	4.25	103	4.31	121	4.29
Sistemas abiertos	32	4.20	103	4.36	121	4.36
Metas racionales	32	3.76	103	3.97	121	4.12
Relaciones humanas	32	4.00	103	4.07	121	3.89

Fuente: Elaboración propia

En la parte del análisis de las medias de las dimensiones del constructo de desempeño por tamaño, se encontró que para las micro empresas, los valores medios oscilaron entre 3.95 y 4.37. Específicamente en el modelo de procesos internos, se registró una media de 4.32, para sistemas abiertos de 4.37, metas racionales de 3.98 y relaciones humanas de 3.95. El modelo con una mejor valoración media es el de sistemas abiertos (4.37), dejando ver la postura favorable del empresario de las micro empresas en relación a este rubro, mientras que en el modelo de relaciones humanas (3.95), se registró un menor valor en la media, mostrando la postura ni desfavorable o favorable en relación a la dimensión. En relación a las pequeñas empresas, se encontró que la dimensión de procesos internos tiene una media de 4.36, mientras que la de sistemas abiertos registró un valor medio de 4.42, en el caso de las metas racionales es de 4.10 y en la de relaciones humanas de 4.22. Dentro del rubro de pequeñas empresas, la mejor media proporcionada es en la de sistemas abiertos (4.42), mientras que la menor media se registró en la dimensión de metas racionales (4.10) (tabla 5.6).



Para el caso de las empresas medianas, las medias registradas por dimensión son, para procesos internos: 4.03, sistemas abiertos: 4.11, metas racionales: 3.97 y relaciones humanas: 3.67. La dimensión que registró el valor medio más alto es la de sistemas abiertos (4.11), mientras que la de menor valor es relaciones humanas (3.67). La media que registró el valor medio más alto es la de sistemas abiertos (4.11), lo que señala la postura favorable del empresario en relación a los ítems abordados en dicho modelo. Cabe señalar que la dimensión que registró el menor valor medio entre las empresas medianas es la de relaciones humanas (3.67), indicando la postura intermedia de la opinión de los ejecutivos en relación a dicho modelo. En relación al análisis descriptivo realizado a las grandes empresas, se obtuvieron por dimensión valores medios de: procesos internos: 4.12, sistemas abiertos: 4.08, metas racionales: 4.01 y relaciones humanas: 3.75. La dimensión con el mayor valor medio lo obtuvo procesos internos (4.12), mientras que el menor valor lo registró la dimensión de relaciones humanas (tabla 5.6).

Tabla 5.6 Media de las dimensiones de Desempeño por tamaño

Desempeño	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media
Procesos internos	170	4.32	50	4.36	25	4.03	11	4.12
Sistemas abiertos	170	4.37	50	4.42	25	4.11	11	4.08
Metas racionales	170	3.98	50	4.10	25	3.97	11	4.01
Relaciones humanas	170	3.95	50	4.22	25	3.67	11	3.75

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Análisis descriptivo de la variable Competitividad

A continuación se presentan los resultados relativos a las medias obtenidas por dimensión del constructo de competitividad. Para la dimensión de desempeño financiero, se registró una media de 3.47, en reducción de costos de 3.17 y en la última dimensión tecnología de 3.02. Es importante señalar que los valores medios pertenecientes a las tres dimensiones ponen de manifiesto la postura media del empresario en relación a cada uno de los ítems abordados en la escala de competitividad (tabla 5.7).

Tabla 5.7 Media por dimensiones de Competitividad

Competitividad	Frec.	Media
----------------	-------	-------



Desempeño financiero	256	3.47
Reducción de costos	256	3.17
Tecnología	256	3.02

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos en un análisis de medias realizado por sector, como se puede observar en el sector industria, la dimensión de desempeño financiero obtuvo un valor medio de 3.38, reducción de costos un valor de 3.38, mientras que en la dimensión de tecnología se registró un valor medio de 3.18, es decir, los ejecutivos del sector industrial mantienen una postura media en relación a cada tema abordado. En el caso del sector comercio, los valores medios para la dimensión de desempeño financiero es de 3.32, reducción de costos de 3.19, mientras que en la dimensión de tecnología es de 2.82. Cabe señalar que la postura de los empresarios en las dimensiones de desempeño financiero (3.32) y reducción de costos (3.19) es intermedia, es decir, ni en desacuerdo ni de acuerdo, mientras que las opiniones de los ejecutivos del sector comercio en relación a la dimensión de tecnología tiende a ser en desacuerdo (tabla 5.8).

Finalmente, en el sector servicio, las medias por dimensión se distribuyeron de la siguiente manera: desempeño financiero: 3.62, reducción de costos: 3.08 y tecnología: 3.16. Como se observa en la tabla 5.8, cada una de las posturas que toman los empresarios del sector servicios en relación a las dimensiones de competitividad tienden a estar ni en desacuerdo ni de acuerdo con los ítems abordados (tabla 5.8).

Tabla 5.8 Media de las dimensiones de Competitividad por sector

Competitividad	Industria		Comercio		Servicio	
	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media
Desempeño financiero	32	3.38	103	3.32	121	3.62
Reducción de costos	32	3.38	103	3.19	121	3.08
Tecnología	32	3.18	103	2.82	121	3.16

Fuente: Elaboración propia

En relación a los resultados obtenidos sobre las medias de las dimensiones de competitividad por tamaño (tabla 5.9), en las micro empresas se tiene que la dimensión de desempeño financiero obtuvo una media de 3.34, reducción de costos de 3.14 y tecnología de 2.90. Las dimensiones de desempeño financiero (3.34) y reducción de costos (3.14) ponen de manifiesto la postura intermedia del ejecutivo entrevistado, mientras que la dimensión de tecnología (2.90) indica el desacuerdo del empresario en



relación a los ítems analizados en dicha dimensión. En el caso de las pequeñas empresas, los valores en medias en cada dimensión son: desempeño financiero: 3.76, reducción de costos: 3.27 y tecnología: 3.29. Los valores medios de las tres dimensiones muestran la postura ni en desacuerdo ni de acuerdo del empresario, siendo la media de desempeño financiero la más alta del grupo.

Asimismo se observan los valores medios por dimensión para el caso de las empresas medianas. En cada dimensión se registraron los siguientes valores: desempeño financiero: 3.59, reducción de costos: 3.14 y tecnología: 3.13, al igual que en los tamaños de empresas micro y pequeña, éstos valores indican que la postura de las opiniones brindadas por los ejecutivos es ni en desacuerdo ni de acuerdo a cada uno de los ítems que conforman las tres dimensiones del constructo competitividad. Finalmente, en los resultados de las grandes empresas, se obtuvieron valores medios que oscilan entre 3.10 y 3.42, como es el caso de la dimensión de desempeño financiero: 3.42, reducción de costos: 3.10 y tecnología: 3.13. De igual forma, cada uno de estos valores señala la postura intermedia del entrevistado, es decir, ni en desacuerdo ni de acuerdo con las aseveraciones planteadas en cada una de las dimensiones (tabla 5.9).

Tabla 5.9 Media de las dimensiones de Competitividad por tamaño

Competitividad	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media	Frec.	Media
Desempeño financiero	170	3.34	50	3.76	25	3.59	11	3.42
Reducción de costos	170	3.14	50	3.27	25	3.14	11	3.10
Tecnología	170	2.90	50	3.29	25	3.13	11	3.13

Fuente: Elaboración propia

5.2 Resultado del Análisis Estructural del Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad de Segundo Orden para Establecer Relaciones de Primer Orden

En el presente apartado se presentan los resultados relativos a la comprobación de las hipótesis de investigación planteadas en el capítulo III del presente documento. Cabe señalar que el total de hipótesis propuestas son tres, la primera en donde se relacionan las variables de marketing digital y desempeño, la segunda aborda la relación entre el marketing digital y la competitividad, mientras que en la tercer hipótesis propuesta, señala la relación entre las variables de competitividad y desempeño.



5.2.1 Contrastación de hipótesis

Para poder dar respuesta a las hipótesis planteadas para el presente caso de estudio, se decidió hacer uso de las técnicas multivariantes para el análisis del mismo, ya que uno de los principales objetivos de dichas herramientas es aumentar la capacidad explicativa del investigador y su eficiencia estadística. Sin embargo, a pesar de las poderosas herramientas de análisis que tiene disponible el análisis multivariado, es posible decir que todas ellas tienen una limitación en común, haciendo referencia a que cada técnica solo tiene la posibilidad de analizar la relación entre variables dependientes e independientes en un mismo tiempo (Hair *et al.*, 2007). Cabe señalar que el presente estudio, expone un conjunto de cuestionamientos interrelacionados, por lo que es necesario la utilización de varias técnicas multivariantes que examine simultáneamente las relaciones de dependencia planteadas, por lo tanto, el uso de los Modelos de Ecuaciones Estructurales (SEM) son idóneos para dar respuesta a este tipo de investigaciones, pues integra tanto la regresión múltiple, así como el análisis factorial.

Es importante señalar que para la obtención de los resultados estadísticos de las hipótesis de investigación, se llevó a cabo un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) de los constructos que integran el modelo de estudio. Posteriormente, una vez ajustado el modelo (eliminación de variables con cargas factoriales que incumplían con el parámetro mínimo requerido), se realizaron los análisis de fiabilidad y validez, así como el SEM con las mismas variables y utilizando el programa estadístico EQS 6.1. En la tabla 5.1 se presentan los resultados de la contrastación de las hipótesis de investigación planteadas en el modelo.

Tabla 5.10 Resultados del Sistema de Ecuaciones Estructurales del Modelo General de Marketing Digital, Desempeño y Competitividad

Hipótesis	Relación Estructural	Coefficiente Estandarizado	Valor t Robusto
H₁ : El marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.	Marketing digital → Desempeño	0.408***	4.004
H₂ : Hay efectos positivos y significativos del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes.	Marketing digital → Competitividad	0.707**	2.445
H₃ : La competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.	Competitividad → Desempeño	0.577***	6.987

S-BX² (df= 629)= 919.361; p < 0.00000; NFI= 0.843; NNFI= 0.933; CFI= 0.943; RMSEA= 0.046;

** = p < 0.05

*** = p < 0.001

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados estadísticos

5.2.1.1 Hipótesis Marketing Digital y Desempeño

La primer hipótesis de estudio, está planteada de la siguiente manera:

H₁: El marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

En la tabla 5.10 se muestran los resultados obtenidos en la contrastación de dicha hipótesis, en donde se tiene que $\beta = 0.408$, valor p de 0.001 y un valor t robusto de 4.004, lo que indica que el marketing digital tiene efectos positivos y significativos sobre el desempeño en las empresas de Aguascalientes. Por lo tanto, se acepta la primera hipótesis de estudio.

5.2.1.2 Hipótesis Marketing Digital y Competitividad



La segunda hipótesis de estudio aborda la siguiente relación:

H₂: Hay efectos positivos y significativos del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes.

Al igual que lo anterior, en la tabla 5.10 se especifican los resultados concernientes a esta hipótesis, en donde se establece la influencia de la variable del marketing digital sobre la competitividad, teniendo como resultados en $\beta = 0.707$, valor p de 0.05 y valor de t robusto de 2.445, por lo que es posible aceptar la hipótesis, pues con dichos resultados se comprueba que el marketing digital afecta positiva y significativamente a la competitividad en las empresas de Aguascalientes.

5.2.1.3 Hipótesis Competitividad y Desempeño

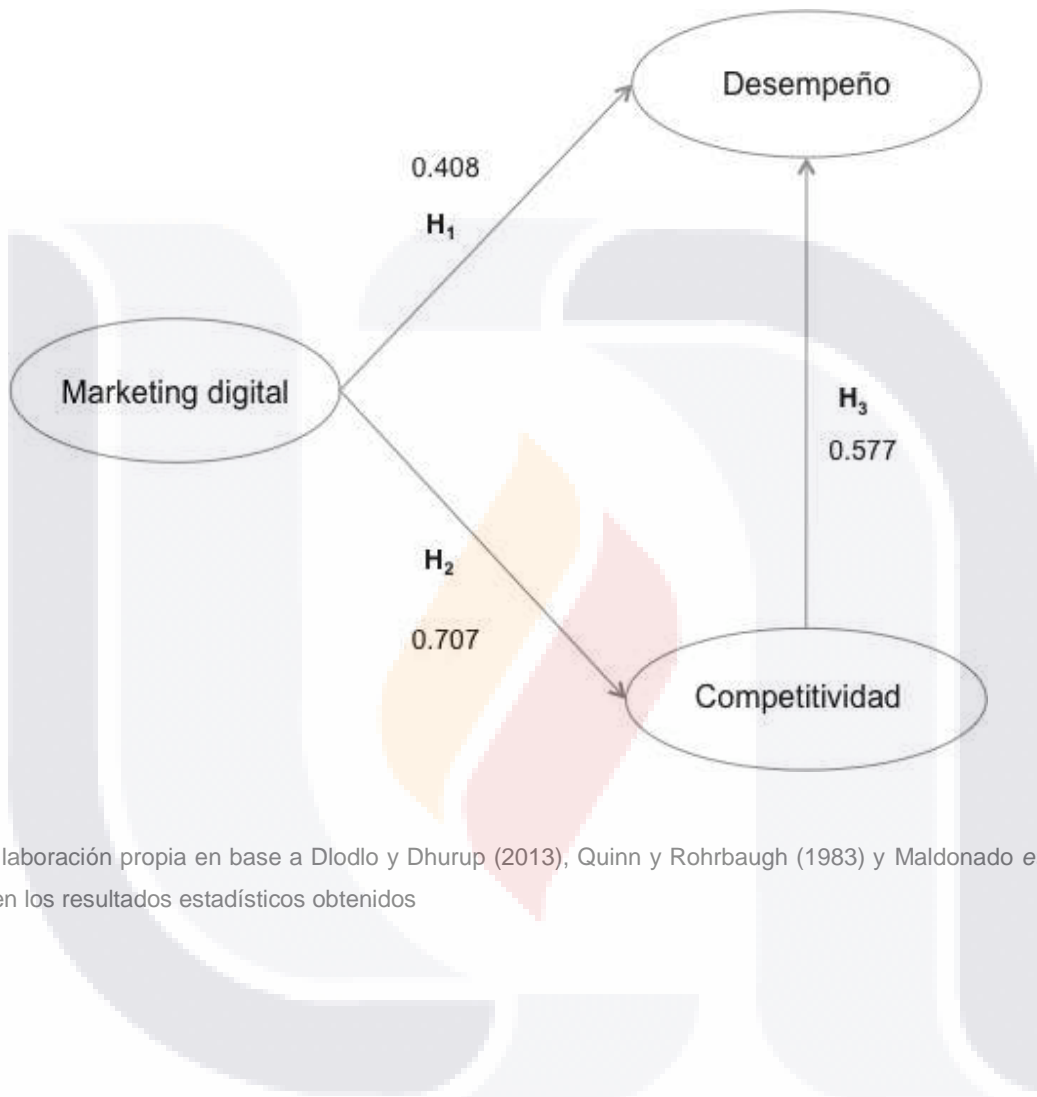
Finalmente, la tercer hipótesis está formulada de la siguiente manera:

H₃: La competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

Los resultados para contrastar la presente hipótesis se presentan en la tabla 5.10, en donde es posible observar que $\beta = 0.577$, valor p de 0.001, además de un valor en t robusto de 6.987, lo que indica que la competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes. Por lo tanto, de igual forma se acepta la tercer y última de las hipótesis de estudio.

A manera de conclusión, se dice que todas las hipótesis de investigación planteadas son aceptadas, la primera y la tercera a una significancia del 1%, mientras que la segunda hipótesis se aceptó a una significancia del 5%, asimismo, todas influyen de manera positiva. A continuación se presenta la figura 4.5 en donde se muestra de manera gráfica cada uno de los resultados anteriormente señalados.

Figura 5.1 Modelo Marketing Digital, Desempeño y Competitividad



Fuente: Elaboración propia en base a Dlodlo y Dhurup (2013), Quinn y Rohrbaugh (1983) y Maldonado *et al.* (2012) y en los resultados estadísticos obtenidos





Capítulo

Conclusiones, *implicaciones*,
limitaciones, *aportaciones* y
futuras líneas de investigación





CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES, APORTACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan las conclusiones más relevantes sobre el estudio. En primer lugar, se abordan las discusiones sobre la revisión teórica de la investigación, en dicha sección se describe si fue posible el logro de los objetivos, así como si se dio respuesta a las preguntas de investigación. En el siguiente apartado, se analizan las hipótesis de estudio planteadas para la presente investigación. En el apartado tercero, se describen las implicaciones identificadas por cada una de las variables de estudio (marketing digital, desempeño y competitividad). Por otra parte, como cuarto tema desarrollado dentro del presente capítulo, se describen las limitaciones que se presentaron en el momento en que se desarrollaba la investigación. Finalmente, la última parte de esta sección aborda las futuras líneas de investigación.

6.1 Conclusiones sobre la Revisión Teórica de la Investigación

Dentro del apartado de marco teórico correspondiente en el capítulo 2, se llevó a cabo la revisión de la literatura concerniente a las variables de estudio: marketing digital, desempeño y competitividad. A raíz de esto, fue posible conocer a profundidad el origen, definición, características y modelos de estudio, los cuales han servido para la realización y fundamentación del presente trabajo de investigación.

En relación a la variable de marketing digital, es posible señalar que tiene relativamente poco tiempo su estudio, pues según la literatura, a raíz de los cambios o evolución que ha presentado la mercadotecnia a consecuencia del comportamiento del consumidor, la sociedad en general y los cambios atraídos por el entorno. El marketing digital es considerado como un concepto que se desprende de esta evolución, centrándose más como una de las tantas especialidades con las que es posible conocer y aplicar hoy en día la mercadotecnia (Coca y Milton, 2008). En la revisión de la literatura, se encontró que el término es relativamente nuevo, pues aparece por primera vez bajo el seudónimo de *e-marketing* propuesto por Hagel y Armstrong (1997), siguiendo su estudio Hanson (2000) lo denominó como marketing en Internet, mientras que Godin (1999) aportó el término de marketing viral enfocado en la web, a su vez, se sumaron investigaciones en donde surgía

la perspectiva de comercializar en la Internet, los permisos con los que se debería de contar, además de integrarse conceptos relacionados a éste, como el *cyberbranding* (Ghosh, 1998; Godin, 1999; Fiore, 2001; Breakenridge, 2001), aunado a los diferentes sinónimos con los que es posible identificar hoy en día dicho término, como: e-marketing, marketing online, marketing en Internet, marketing virtual, marketing digital (Pallab, 1996; Hagel y Armstrong, 1997; Zwass, 1998; Chaffet, Meyer, Johnston y Ellis-Chadwick, 2000; Dibb, 2001; Chaffey y Smith, 2001; Kalyanam y McIntyre, 2002; Mohammed et al., 2002; Krishnamurthy, 2006; Okazaki, Katsukura y Nishiyama, 2007; Monferrer, 2013).

Uno de los conceptos que describen de manera más explícita lo que es el marketing digital, es el propuesto por Chaffet, Meyer, Johnston y Ellis-Chadwick (2000), en donde puntualizan que se trata del uso de la herramienta del Internet y las tecnologías digitales necesarias para el éxito de los objetivos de mercadotecnia, aunado a ser un apoyo para los procesos de cadena de suministro, relaciones con los clientes, además del mejoramiento del servicio brindado por la empresa. A raíz de que el término y la acción propia del uso de la web comenzó a tomar importancia, algunos investigadores a consecuencia de su uso enfocado a llevar a cabo acciones de mercadotecnia, sugirieron la modificación de la mezcla de marketing tradicional, a la cual le adicionaron dos nuevos elementos: comunidad y *branding* (Mohammed et al., 2002).

Cabe señalar que a partir de los 2000's, el marketing digital ha tomado relevancia en las diversas actividades de las personas y de las empresas, sin embargo, su estudio en materia de realización de investigaciones con los requerimientos válidos necesarios para tomarse en cuenta en estudios de universidades o académicos, son muy pocos. Dentro de los estudios que se pudieron identificar, se resalta el realizo por Dlodlo y Dhurup (2013), en donde determinaron los factores que intervienen en el proceso de implementación del marketing digital en las empresas. Ello proponen cinco dimensiones principales: facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, las cuales se conformaron con 15 ítems distribuidos entre estos factores.

Es importante señalar que la variable de marketing digital se ha estudiado a través de distintas herramientas, siendo un cuestionario estructurado autoadministrado la principal.



Asimismo, las variables con las que se ha relacionado el estudio del marketing digital son: customer relationship management (CRM), las 3P's de la industria, la percepción, la tecnología, las características organizacionales, características del medio, la orientación al mercado, orientación emprendedora, administración del conocimiento, administración de la cadena de suministro, características de los ejecutivos, entre otras más.

En relación a la variable de desempeño, la literatura señala que es un término complejo y multidimensional, lo que ha generado una limitante al momento de fomentar un concepto universal que sea al mismo tiempo aceptado por toda la comunidad. Raymond, St Pierre y Marchand (2007), señalan que a raíz de su multidimensionalidad se torna complicado lograr una medición en concreto de la tarea del desempeño, pues es importante recalcar que el concepto de desempeño engloba una diversidad de tipos, como pudiera ser el desempeño individual, desempeño en equipo, desempeño programático, desempeño organizacional/ empresarial, desempeño financiero, desempeño de procesos, entre otros (Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002). Por lo que, tomando en cuenta lo anterior, para la presente investigación se consideró el desempeño de tipo empresarial/organizacional.

La definición que presentan Quinn y Cameron (1983) con respecto al desempeño, lo describen como un componente que es factible observar a raíz del cumplimiento de los objetivos de la empresa, obtenido del desarrollo satisfactorio de las actividades realizadas en la organización, lo que refleja en pocas palabras el éxito en las actividades de la empresa. Dentro de los estudios analizados en el marco teórico de la variable, es representativo señalar el desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983), que a pesar de haber sido desarrollado a inicio de los 80's, hoy en día sigue considerándose una gran aportación en materia de medición del desempeño empresarial, pues proponen para su medición un constructo que se conforma de tres dimensiones: enfoque organizacional, flexibilidad de la estructura de la organización y, medios y fines de la organización, en donde de estas se desprenden cuatro modelos: procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales y relaciones humanas, constituidas por un total de 12 ítem, repartidos equitativamente entre cada modelo, y medios en una escala de Likert de 5 puntos, donde 1: muy desfavorable a 5: muy favorable.



La medición del desempeño, tal y como lo muestra la literatura, también se ha llevado a cabo mediante distintas formas, y considerando una gran diversidad de criterios clave que, obviamente tienen que ver con el tipo y contexto en el que se esté desarrollando la medición. Dentro de los factores más utilizados para la medición, se contempla el desempeño financiero, el desempeño social, el desempeño del mercado, los recursos, el desempeño operativo, el crecimiento de la cuota de mercado, los conocimientos y habilidades, las relaciones humanas, el rendimiento en las ventas, el retorno de los activos y la eficiencia, entre otros. Por otra parte, el estudio del desempeño se ha relacionado con una diversidad de variables, principalmente con las estrategias competitivas, la competitividad, las políticas, aspectos técnicos, rol humano, responsabilidad social corporativa, conocimiento, además de otros.

Finalmente, para el caso de la variable de competitividad, se encontró que la variable se ha abordado desde distintas perspectivas, lo que genera, al igual que el concepto de desempeño, identificar un concepto universal que sea aceptado, pues existe una diversidad de características y cuestiones distintas que se abordan dependiendo del tipo de competitividad a medir. Pelinescu y Dospinescu (2013), señalan los distintos aspectos desde donde se puede medir la competitividad, ya que pueden ser desde un nivel individual y organizacional, hasta considerar contextos micro y macroeconómicos. Aunado a lo anterior, Buckley, Pass y Prescott (1988), señalan los distintos niveles de análisis de la competitividad, hacen referencia en primer lugar al producto, después a la empresa, seguida de una en base a la industria, y por último, la competitividad de un país.

A raíz de lo anterior, se resalta el concepto de competitividad propuesto por Clark y Guy (1998), el cual hace referencia a las habilidades y capacidades, pudiendo traducir esas capacidades cuando la empresa cuenta con tecnología, productividad, fuerza de trabajo, con la finalidad de incrementar su tamaño, su cuota de mercado y su rentabilidad, para que al mismo tiempo pueda hacer frente a sus competidores. Por otra parte, la literatura señala diversas formas de llevar a cabo la medición de la competitividad, todas ellas varían dependiendo del nivel de competitividad a evaluar, en este caso, cabe resaltar la escala de medición utilizada en el estudio desarrollado por Maldonado *et al.*, (2012), en la cual se fundamenta en tres dimensiones principales: resultado financiero, reducción de costos y tecnología, constituidos por un total de 18 ítems y repartidos de manera uniforme



entre las dimensiones, medidos en una escala de tipo Likert de 5 puntos, en donde 1: totalmente en desacuerdo a 5: totalmente de acuerdo.

Es importante señalar que otras investigaciones han empleado diversos factores para la medición de la competitividad, entre las principales se encuentran: la calidad, la tecnología, el precio, los canales de distribución, la capacitación, entre otras. Sin embargo, se eligió la escala de Maldonado *et al.*, (2012), ya que es una escala que está más que validada en el contexto de Aguascalientes, por lo que se consideró una amplia ventaja en ese sentido. Asimismo, la variable de competitividad se ha estudiado relacionada con las variables de: innovación, clúster, pymes, globalización, flexibilidad de la logística, capacidad directiva, mercadotecnia, marketing en Internet, entre otros.

En lo referente a los objetivos planteados para la presente investigación, fueron los siguientes:

Objetivo general

Analizar la influencia que ejerce el marketing digital sobre el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes.

Objetivos específicos

- Determinar el impacto del marketing digital sobre el desempeño en empresas de Aguascalientes.
- Analizar la influencia del marketing digital en la competitividad en empresas de Aguascalientes.
- Estudiar la influencia de la competitividad en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

Las conclusiones en relación a los objetivos de la investigación, se determinaron en base a los resultados del análisis de ecuaciones estructurales realizado, lo que permitió hacer el contraste entre las variables de estudio (marketing digital, desempeño y competitividad) tal y como se planteó en el objetivo general, dándose por cumplido el mismo. Asimismo, derivado del objetivo general se describieron los objetivos específicos, con la finalidad de analizar las relaciones de manera individual entre la variable independiente y las dos dependientes, lo que permitió indagar a profundidad los efectos que existen entre la



interacción de los constructos involucrados, por lo que en base a los resultados obtenidos en el SEM, también se logró comprobar cada uno de estos objetivos particulares. Cabe señalar que dichos objetivos fueron la pauta para desarrollar las preguntas de investigación, en donde se explica el resultado de dichas relaciones, a continuación se referencian las preguntas de investigación.

- ¿Cómo influye el marketing digital en el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes?
- ¿De qué manera impacta el marketing digital en el desempeño en empresas de Aguascalientes?
- ¿Cuál es el impacto del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes?
- ¿La competitividad influye en el desempeño de las empresas de Aguascalientes?
- ¿Cuáles son las prácticas del marketing digital más utilizadas por las empresas de Aguascalientes?

En relación a las preguntas de investigación, efectivamente se comprobó la influencia del marketing digital sobre el desempeño y la competitividad, además de los efectos de la competitividad sobre el desempeño, pues los resultados determinaron que la influencia del marketing digital es positivo y significativo sobre la variable de desempeño y la de competitividad, mientras que en el caso del impacto de la competitividad con el desempeño, de igual forma se tiene que son positivos y significativos. Por otro lado, en relación a la última pregunta de investigación sobre las prácticas de marketing digital más utilizadas, y que fue posible dar respuesta mediante una pregunta filtro, en donde se le pedía al gerente que señalara las prácticas más usuales en marketing digital dentro de su empresa, por lo que se puede concluir que la mayoría hizo referencia a la utilización de herramientas como el correo electrónico, redes sociales, banner publicitario, mensajes instantáneos y página web, principalmente.

En lo referente a los resultados descriptivos, es importante resaltar que en la escala de marketing digital, la dimensión mejor evaluada fue la de facilidad de uso percibido, poniendo de manifiesto el hecho de que las empresas consideran fácil, flexible y comprensible el uso de esta herramienta, aunado al entusiasmo mostrado por parte de la



gerencia en la implementación y uso de las nuevas técnicas, que coincide con la dimensión más alta en el constructo de desempeño, los sistemas abiertos, pues al mostrar mayor importancia en la rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados, se logra la satisfacción de los clientes, y por ende, el mejoramiento de la imagen de la empresa y la de sus propios productos y servicios. Sin embargo, a pesar de identificar la postura favorable de los empresarios en relación a estos factores, es posible determinar que su postura en cuestiones de desempeño financiero de su empresa, la siguen manejando de una manera hermética, sin dar la posibilidad de identificar a ciencia cierta el grado de competitividad que se refleja en su empresa mediante el retorno de inversión, las ventas y las utilidades, así como de sus resultados financieros.

A raíz de las relaciones que se plantean en los objetivos específicos y que se ven planteados de manera gráfica en el modelo teórico en la figura 1.1, con el objeto de incorporarlas dentro del estudio, se plantearon a manera de hipótesis de investigación, lo que en ese sentido, se generaron tres hipótesis, las cuales se expresan de la siguiente manera:

H₁: El marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

H₂: Hay efectos positivos y significativos del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes.

H₃: La competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

Por lo tanto, en relación a las hipótesis de estudio los resultados mostraron que fue posible su análisis total al final de la investigación utilizando el método de estudio del modelo de ecuaciones estructurales, lo que en ese sentido es posible indicar el cumplimiento de la comprobación de hipótesis. Cabe señalar que los estudios que se analizaron sobre la relación de las variables de marketing digital, desempeño y competitividad, las manejan de manera independiente, es decir, solo la relación conjunta de la variable independiente y una dependiente, sin embargo, gracias a que en la

presente investigación se estudiaron de manera conjunta las relaciones de las variables como un solo modelo de investigación, fue posible determinar que los resultados que se habían obtenido de manera independiente son parecidos a los obtenidos en su conjunto. A continuación se presenta el análisis sobre los resultados de la contrastación de hipótesis.

6.2 Conclusiones sobre los Resultados Estadísticos de la Investigación

En lo referente a las conclusiones por hipótesis, por lo que en este apartado se tratará de profundizar en el análisis de las mismas. Las hipótesis planteadas en la presente investigación hacen referencia a lo siguiente:

H₁: El marketing digital impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

Con base en los resultados obtenidos mediante el método análisis factorial confirmatorio y de ecuaciones estructurales, se determinó que el marketing digital si genera un impacto positivo y significativo sobre el desempeño, ya que tiene un valor de $\beta = 0.408$ ($p < 0.001$), por lo tanto, **se acepta** la hipótesis de estudio, lo que señala que los factores que conforman el marketing digital, como la facilidad de uso percibido, presión externa y misión, desempeño laboral, disponibilidad de recursos y compatibilidad, son determinantes en los resultados que se pudieran presentar en relación al desempeño, ya sea en los procesos internos de la empresa, los sistemas abiertos, las metas racionales y las relaciones humanas. Estadísticamente, es posible señalar que el valor de β obtenido para la presente hipótesis, permite indicar la importancia relativa que tiene el marketing digital (variable independiente) dentro de la ecuación planteada. Asimismo, el valor de t indica que la variable independiente (marketing digital) está significativamente relacionada con la dependiente (desempeño).

Dentro de la evidencia teórica, es importante retomar en este punto que el término de marketing digital se desprende del mismo concepto de mercadotecnia, ya que a raíz de los diversos cambios a los que se ha tenido que enfrentar ésta, se ha visto en la necesidad de generar una gran variedad de especialidades, en donde, cada una de ellas realiza una función determinada. Al revisar la teoría, se encontró que el estudio entre



estas dos variables ha sido bastante frecuente, y a su vez, se ha tornado más importante, dentro de los investigadores que han determinado su influencia es posible señalar a Withwell, Lukas y Hill (2007), Stewart (2009), Morgan (2012), Griffith, Lee, Seob Yeo y Calantone (2014), Asgarnzhad, Sanayei, Fathi y Kazemi (2014), en las cuales todos ellos aseguran una relación positiva entre estas.

Complementando lo anterior, se encontró que algunos estudios empíricos coinciden con los resultados obtenidos, tal es el caso de la investigación desarrollada por Saavedra, Criado y Andreu (2013), en donde señalan que el marketing digital aplicado a través de las redes sociales, muestra efectos tanto en la orientación al mercado como en el desempeño empresarial y en la orientación emprendedora de las organizaciones que lo utilizan en una intensidad media y alta. En el caso del estudio desarrollado por Tiago y Tiago (2012), se encontraron coincidencias con sus hallazgos, puesto que en primer instancia confirman la relación planteada entre estas dos variables, mientras que en segundo término, señalan la existencia de un impacto positivo del marketing digital sobre el desempeño. Aunado a esto, Siu (2002) vuelve a testar la relación entre estas dos variables, comprobando en su caso que las empresas que basan sus actividades en la web, cuentan con mayores recursos destinados a la mercadotecnia que les apoyan a generar mejores funciones en cuanto a desempeño.

Por lo tanto, el resultado del análisis de la hipótesis uno, coincide con las conclusiones teóricas y empíricas sobre dicha relación, aunado a que afirman la existencia de influencia positiva y significativa del marketing digital sobre el desempeño, principalmente en el caso de la presente investigación, se ven reflejados los efectos en las empresas que participaron como parte de la muestra del presente estudio, y que generan evidencia suficiente para indicar dicha influencia del marketing digital sobre el desempeño en Aguascalientes.

H₂: Hay efectos positivos y significativos del marketing digital sobre la competitividad en empresas de Aguascalientes.

En relación a la segunda hipótesis, los resultados en $\beta = 0.707$ ($p < 0.05$) indican que **se acepta**, por lo que es posible señalar que existen efectos positivos y significativos del



marketing digital sobre la competitividad, es decir, que la facilidad del uso percibido, así como la presión externa y misión de la empresa, el desempeño laboral, la disponibilidad de recursos y la compatibilidad impactan en el desempeño financiero, la reducción de costos y la tecnología de una empresa, lo que en ese sentido es posible argumentar que la implementación de nuevos métodos para relacionarse con los clientes o consumidores, como el uso del marketing digital, es percibido por las empresas como una característica que apoya la competitividad. Estadísticamente, es posible señalar que el valor de β obtenido para la presente hipótesis, permite indicar la importancia relativa que tiene el marketing digital (variable independiente) dentro de la ecuación planteada, es decir, sobre la competitividad. Asimismo, el valor de t indica que la variable independiente (marketing digital) está significativamente relacionada con la dependiente (competitividad).

En relación a la fundamentación teórica de esta hipótesis, es posible hacer referencia a Ambler, Bhattacharyam Edell, Keller, Lemon y Mittal (2002), Hunt y Morgan (1995), Shamsuddoha y Ali (2006), Brown, Cron y Slocum (1998) y Kalra y Soberman (2008), que señalan la relación entre las variables de mercadotecnia (desde una perspectiva tradicional) y la competitividad, aunado al hecho de que el uso o aplicación de la mercadotecnia, ya sea en las ventas, desarrollo de productos, detección de necesidades del cliente y atención en el servicio genera un mayor grado de competitividad en las empresas. Lo anterior, proporciona la pauta teórica para el soporte de la relación planteada en esta hipótesis, ya que de igual forma que en la relación anterior entre marketing digital y desempeño, se partió de los antecedentes de cada una de las variables analizadas, marketing digital y competitividad, por lo tanto, como el marketing digital es considerado una especialidad de la mercadotecnia, como tal, no deja de ser marketing, por lo que en ese sentido es posible cimentar dicha relación en base a la literatura.

En lo concerniente a la evidencia empírica encontrada sobre el estudio de las variables de marketing digital y competitividad, es posible señalar las investigaciones de Luna (2007), que recalca la relación existente entre el marketing digital y la competitividad, uniendo esta relación a los beneficios que ofrece el uso de la herramienta del Internet, brindando con esto la posibilidad de que la empresa, mediante la promoción y comercialización en este medio, obtenga una ventaja competitiva sobre las empresas de su mismo giro, pues



les proporciona la oportunidad de hacerse presentes todos los días de la semana y las 24 horas que dura cada día. Por su parte, López y Pérez (2008), determinan de igual manera la relación entre el marketing digital y la competitividad, pues al hacer uso de este método, señalan que es posible obtener ventajas en la reducción de costos, retorno de inversión, y en la efectividad, factores que se analizan como competitividad de una empresa, aunado a que se obtiene información sobre la segmentación y selección de la audiencia, el perfil del consumidor y los hábitos del mercado meta. Asimismo, recalcan el hecho de que las empresas que no utilicen el marketing digital, son consideradas como no competitivas.

A su vez, Peinado y Prado (2008) y Paiva (2008), en sus estudios refuerzan la aseveración sobre el marketing digital como un factor clave para la determinación de la competitividad, ya que gracias que no se tienen barreras, brinda la posibilidad de ampliar la oferta a un mercado digital más grande, inclusive a nivel internacional, por lo que es imprescindible anticipar, planificar, actuar con constancia y disciplina, al igual que adoptar estas nuevas herramientas y métodos que pone a la mano la tecnología con la finalidad de lograr un mejor grado en competitividad. Asimismo, Castronovo y Huang (2012), aseguran que al implementar estrategias de marketing digital enfocadas en la comercialización, promoción y publicidad, logran brindar a los empresarios varias ventajas, entre las cuales se encuentra la rentabilidad, aunado al mejoramiento del nivel competitivo.

Considerando lo anterior, es posible señalar que los hallazgos de la presente investigación son coincidentes con las aportaciones teóricas y empíricas que se describieron en párrafos anteriores, lo que en ese sentido se reafirman los efectos de la mercadotecnia digital sobre las cuestiones competitivas de las empresas, sin embargo, a pesar de que en dichos estudios se comprueba la relación y los efectos, en muy pocos ponen de manifiesto si esta influencia es significativa o no significativa, como se dio en el caso del presente estudio, un efecto positivo y significativo, lo que los resultados para el contraste de la presente hipótesis proporcionan evidencia empírica que pone de manifiesto que para el caso de las empresas en Aguascalientes (las que utilizan el marketing digital y que participaron como muestra del estudio) el marketing digital muestra efectos positivos y significativos sobre la competitividad.

H₃: La competitividad impacta positiva y significativamente en el desempeño en empresas de Aguascalientes.

Considerando los resultados obtenidos mediante los métodos de análisis factorial confirmatorio y el de ecuaciones estructurales, en lo concerniente a la presente hipótesis se puede indicar que **se acepta**, pues se obtuvo un valor $\beta = 0.577$ ($p < 0.001$), lo que indica que la existencia de un impacto positivo y significativo de la competitividad sobre el desempeño, es decir, los factores como el desempeño financiero, la reducción de costos y la tecnología, son determinantes en los procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales y relaciones humanas que pudieran presentarse en la empresa. Estadísticamente, es posible señalar que el valor de β obtenido para la presente hipótesis, permite indicar la importancia relativa que tiene la competitividad (variable independiente) dentro de la ecuación planteada, es decir, sobre el desempeño. Asimismo, el valor de t indica que la variable independiente (competitividad) está significativamente relacionada con la dependiente (desempeño).

En lo concerniente a la fundamentación teórica, la hipótesis resultó coincidir conforme a los que se ha establecido en varios estudios, por ejemplo, Porter (1980;1985), Asgarnezhad *et al.* (2014), Shamsuddoha y Ali (2006) y Kalra y Soberman (2008) aseguran que el desempeño de una empresa se ve influenciado por la competencia, aunado a que afirman en sus investigaciones que estas dos variables tienen relación positiva, ya que pudieron de igual forma confirmar que un mayor esfuerzo en la competitividad (rivalidad o ventajas competitivas) impacta en un mayor nivel de desempeño. Asimismo, Brown, Cron y Slocum (1998) señalan la relación e influencia no solo entre la competitividad y el desempeño, sino que la mercadotecnia impacta en la competitividad, y ésta a su vez, influye en el desempeño de las empresas.

Por otra parte, dentro de los estudios empíricos revisados y que fundamentan la conclusión en la tercer hipótesis, es de importancia recalcar el de Máñez, Cavazos, Torres y Escobedo (2013), donde sus principales aportaciones se centraron en confirmar que la competitividad influye directa y significativamente en el desempeño de una empresa. Asimismo, en el caso de las investigaciones realizadas por Monfort (2002) y Aragón y Rubio (2005), señalan de igualmente sus descubrimientos sobre la generación



de ventajas competitivas en la empresa (innovación, especialización, capacidades de marketing, tecnologías de la información, entre otros) y su sostenibilidad, influyen en la obtención de mejores niveles en el desempeño de la empresa.

Por lo tanto, se tiene que los resultados de la presente investigación reflejados en la tercer hipótesis de investigación, coinciden con las aportaciones que se han realizado tanto teóricas como empíricas, en ese sentido es posible determinar que en base a la muestra tomada, se indica que la competitividad (desempeño financiero, reducción de costos y tecnología) son factores determinantes para ver reflejados resultados en el desempeño, tanto en los procesos internos, sistemas abiertos, metas racionales y relaciones humanas de las empresas en Aguascalientes. En conclusión, se puede establecer que a mayor inversión en marketing digital mayor desempeño y competitividad en las empresas en Aguascalientes, además de que existen también relación positiva entre la competitividad y el desempeño encontrado en las empresas del estado.

6.3 Implicaciones

En este apartado se trata de exponer de manera clara los alcances que se observan en base a los resultados y conclusiones del presente estudio, así como resaltar la importancia del marketing digital, el desempeño y la competitividad en las empresas del estado, además de la relación y efectos que se identificaron entre dichas variables. Cabe señalar que gracias al desarrollo de esta investigación, fue posible comprender el comportamiento de los factores analizados específicamente en el contexto de las empresas locales, lo que apoyo en el proceso de identificación de similitudes y discrepancias con los estudios en los que se han abordado las variables analizadas (marketing digital, desempeño y competitividad). Asimismo, derivado del análisis de la literatura, del contexto y de los resultados, en este apartado se presentan algunas recomendaciones e implicaciones que podrían impactar en el área académica, empresarial y gubernamental, por las diversas aplicaciones que se le puede dar a la información generada y que se comentan a continuación.

6.3.1 Implicaciones académicas



De manera general, los resultados de la investigación sobre el marketing digital: su impacto en el desempeño y la competitividad en empresas de Aguascalientes, como se observó en el capítulo 5, muestran una diversidad de opiniones, sin embargo, para el presente análisis, las posturas de los ejecutivos se consideraron de manera general, por lo que es posible indicar que al analizar el modelo en su conjunto, la variable que tuvo mejor respuesta en los sectores estudiados, fue el desempeño empresarial, disminuyendo un poco su respuesta en el caso del marketing digital y siendo aún más baja para el caso de la variable de competitividad. Por lo que se pueden realizar las siguientes tres implicaciones.

Primero, en el caso de los alcances en el área académica, el presente estudio ha permitido realizar una integración de la literatura que hasta el momento ha posibilitado abordar las hipótesis reflejadas en cuestión de marketing digital y su impacto en el desempeño y competitividad de las empresas, además de brindar la posibilidad de extraer de la literatura las escalas necesarias y validadas empíricamente con la finalidad de resolver las suposiciones sobre la investigación. Asimismo, es de importancia señalar que el presente trabajo puede contribuir a llenar el vacío empírico que se identificó en materia de estudio del marketing digital, y en lo relativo a su influencia sobre el desempeño y la competitividad, pues hasta la fecha en nuestro país, no se encontró evidencia de investigaciones empíricas que abordaran la variable de marketing digital, ni mucho menos, el estudio de su relación con el desempeño y la competitividad en las empresas.

Sin embargo, al entrevistar a algunos de los ejecutivos en el estado, fue posible percatarse de que aun cuando contaran con una formación a nivel licenciatura, principalmente, muchos de ellos manifestaron no conocer en su totalidad el manejo adecuado de los nuevos métodos como la aplicación del marketing digital, las herramientas de las que se pueden tomar mano, así como los contextos adecuados para implementarlos dependiendo de las actividades que se realizan en su empresa, aunado al desconocimiento de métodos (como tal) para determinar sus niveles de desempeño y competitividad. Considerando esto, es posible determinar las siguientes tres recomendaciones en el área académica:

- a) En materia de investigación, a partir del estudio del marketing digital en el contexto de la ciudad de Aguascalientes, proporciona la pauta para que otros



investigadores puedan realizar más aportaciones en la misma línea, principalmente en nuestra ciudad y país, ya que como fue posible observar, una de las dificultades que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación, fue la falta de investigaciones empíricas realizadas con el rigor científico necesario que sustentaran la existencia del marketing digital en el estado y la relación entre las variables dependientes, por lo tanto, a partir del actual estudio como un antecedente, será posible profundizar en la línea del marketing digital, no solo enfocándose a su relación con el desempeño y la competitividad, sino que también para relacionarla en estudios con otras áreas o disciplinas. Asimismo, pensando a futuro y observando los porcentajes con los que cada vez más gerentes adoptan la Internet como herramienta dentro de sus organizaciones, será cada vez más importante analizar los alcances que pudiese tener la adopción y uso del marketing digital sobre las empresas.

- b) Lo anterior pone de manifiesto la revisión de la dirección que tiene actualmente la formación del profesionista, ya que pocos argumentaron su conocimiento sobre la ejecución de métodos para la medición del desempeño del marketing digital, además de que en materia de competitividad, la mayoría mantuvo una actitud hermética al respecto, por lo que se considera primordial adecuar los programas educativos con contenidos que se centren en atender las principales áreas funcionales de las empresas, y en donde a su vez, se les dote de las habilidades y métodos necesarios para la evaluación constante de las acciones emprendidas dentro de su empresa, con la finalidad de retroalimentar y determinar el éxito o fracaso de ellas, y con esto, apoyar a explotar al máximo sus destrezas y hacer más funcional su empresa. Por otra parte, desarrollar la cultura de confianza en los estudios empíricos, obviamente de empresas oficiales, que cuentan con la única finalidad de proveer información que en un corto o mediano plazo pueda ser de ayuda a la gestión de las empresas del sector.

- c) Asimismo, se considera necesario la gestión de convenios entre empresas e instituciones educativas, con la finalidad de apoyar en la concientización, capacitación y ejecución de programas enfocados a mejorar las capacidades de las empresas del estado, como en el caso del marketing digital, cuestiones de

cómo adoptarlo y las prácticas más eficientes según el giro o tamaño de la empresa, así como hacerles ver las ventajas de la evaluación oportuna y constante de las actividades que se desarrollan en su empresa, con el objeto de mejorar el desempeño y la competitividad.

6.3.2 Implicaciones empresariales

En tanto para las implicaciones empresariales, es posible determinar cinco en base a los resultados del análisis del modelo en su conjunto que es necesaria la concientización del ejecutivo en manera de la evaluación de sus actividades de marketing digital, desempeño y competitividad, ya que la mayoría de ellos puso de manifiesto su desconocimiento en esta área, limitándose exclusivamente a desarrollar las actividades de las que tienen conocimiento próximo y seguro. En primer instancia, las implicaciones en este hecho ponen de manifiesto el poco conocimiento e importancia que le dan los ejecutivos a la evaluación y retroalimentación de las acciones que ejecutan en sus empresas, principalmente en los métodos de marketing digital, desempeño y competitividad, por lo que en dichos términos, no mejoran o replantean las prácticas que implementan, simplemente continúan implementándolas sin tomar en cuenta si les perjudica o el grado de beneficio que éstas les están aportando a sus empresas.

Por otra parte, se identificó la desconfianza por parte de algunos de los ejecutivos que participaron en el presente estudio, pues principalmente dejaban de contestar algunos cuestionamientos o simplemente mostraban una postura indiferente a lo que se les hacía referencia por temor o por considerar que se tratara de un engaño o una táctica de la competencia para conocer los procesos de la empresa, situación que se presentó principalmente en cuestiones sobre competitividad en donde se abordaban aseveraciones (no se pedía un dato preciso, sino una postura de acuerdo a la escala manejada) relativas a su retorno de inversión, utilidades, ventas, costos que generaba la empresa en relación a los proveedores, entregas de productos, materias primas, entre otros. En ese sentido, se denota la falta de conocimiento del empresario en relación a la existencia de instituciones como la universidad, que tratan de conocer las situaciones actuales de las empresas con la finalidad de generar información que apoye el funcionamiento de éstas.



Es de importancia recalcar que en el caso de las variables de marketing digital y desempeño, las actitudes y participación de los ejecutivos fueron relativamente buenas, en comparación con los ítems abordados en el bloque de competitividad, pues tuvieron una respuesta positiva a las aseveraciones de estas dos variables, lo que en ese sentido, deja ver la apertura de los entrevistados en materia de brindar la oportunidad de conocer los procesos o acciones que se implementan en sus empresas. Asimismo, es de importancia recalcar que las empresas que estuvieron más abiertas a participar en el presente proyecto de investigación, fueron empresas jóvenes (menores o igual a 10 años de vida), es decir, lo que deja ver el nuevo perfil del empresario en Aguascalientes, al mostrarse más abierto a compartir información relativa a la administración y procesos en su empresa. Sin embargo, algunas posturas de los ejecutivos fue posible percibir las como pérdida de tiempo, tanto para ellos como para los empleados que harían uso de las herramientas tecnológicas, como la web (redes sociales, blogs, chat en página) al implementar el uso del marketing digital, aunado a que en determinado período de tiempo, es posible que afecte el desempeño de la empresa. Por tal motivo y con el propósito de mejorar el ejercicio entre las empresas del estado, se recomienda lo siguiente:

- a) Primero, para concientizar al ejecutivo sobre la evaluación del rendimiento de los métodos que implementa en su empresa, por ejemplo, determinar el grado de funcionamiento o aceptación por parte de sus clientes en relación a las prácticas de marketing digital que aplica, conocer si el trato que brinda a sus empleados es el adecuado para evitar ausentismo, mejorar la productividad, saber llegar al cliente, aunado a conocer si realmente la empresa tiene alguna ventaja que le ayude a posicionarse competitivamente mejor que los competidores locales, entre otros.
- b) Segundo, concientizar a las empresas sobre las diversas instituciones oficiales y de confianza, que fungen como recolectoras de información sobre los procesos, administración, acciones, entre otros, con la finalidad de generar información que apoye el funcionamiento y ciclo de vida de una empresa, así como proporcionar la posibilidad de ayudar en el desarrollo de áreas funcionales, capacidad de dirección, toma de decisiones, consultoría, entre otros.
- c) Tercero, que los ejecutivos busquen la especialización en el manejo de empresas, principalmente en las nuevas áreas de oportunidad, como lo es la adopción y uso



del marketing digital (publicidad, promoción y comercialización), la competitividad (generar ventajas competitivas en base a la innovación) y el desempeño (satisfacción de necesidades de los clientes, rapidez en la adopción de los nuevos requerimientos de los clientes, mejoramiento de la productividad).

- d) Difundir los éxitos de otros empresarios en materia de marketing digital, desempeño y competitividad, a través de los canales más apropiados, como cámaras de la industria, revistas especializadas, entre otros, con el objetivo de unificar las prácticas más utilizadas y efectivas para las empresas que se consideren deficientes o sin conocimiento en dichas materias.
- e) Concientizar a los ejecutivos sobre el hecho de la implementación del marketing digital con fines exclusivamente relacionados al mejoramiento de la estrategia de mercadotecnia de la empresa, no como una herramienta que dañe la productividad o desempeño de la misma.

6.3.3 Implicaciones gubernamentales

Además de lo anterior, es posible generar recomendaciones al sector gubernamental de modo que se tiene que la gran mayoría de las empresas están interesadas en mejorar la oferta y las prácticas dentro de sus negocios, sin embargo, muy pocas cuentan con los requerimientos necesarios en materia de tecnología, pues según los resultados, la gran mayoría se mostró poco competitivo en ese sentido, por lo que se pone de manifiesto la falta de programas que apoyen a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a superarse tecnológicamente, haciendo referencia principalmente al desarrollo de nuevos productos y procesos, la implementación de maquinarias y equipos con tecnología de punta o en su defecto de mejor calidad.

Asimismo, en el caso de la competitividad en cuestiones tecnológicas, los resultados muestran un mejoramiento en cuestión de uso de las tecnologías de información, ya que los ejecutivos entrevistados señalaron hacer uso del marketing digital, principalmente para llevar a cabo promoción o publicidad de su empresa, aunado al hecho de que es posible mejorar la relación con su mercado objetivo. En ese sentido, fue posible percatarse del nuevo proceso de comunicación con el que cuentan las empresas, sin embargo, pocos ejecutivos manifestaron conocer cómo sacar provecho de dicha herramienta. Tomando



en cuenta lo anterior, y con el objeto de sacar el máximo provecho a los resultados obtenidos, se sugiere al gobierno lo siguiente:

- a) Generación de programas que apoyen la inclusión de maquinarias y equipo de mejor nivel de calidad en tecnología. A pesar de que existen programas del gobierno que se centren en ayudar a iniciar a los emprendedores, no existe un programa que les ayude en determinado momento a realizar un cambio en el equipo o maquinaria principal de una empresa que ya cuenta con varios años haciendo uso de éste, por lo tanto, a raíz del rápido avance en tecnología, algunas empresas se ven opacadas por los nuevos competidores que se han hecho de estos nuevos equipos, lo que en cierto momento llega a perjudicar a las empresas veteranas al no poder hacer frente al entorno.
- b) Generación de proyectos que motiven a la capacitación de los empresarios al manejo de la nueva tecnología y cómo hacerle frente, ya que como se pudo ver reflejado en los resultados de la investigación, algunos de los ejecutivos señalaron no saber cómo evaluar el funcionamiento de sus estrategias de marketing digital, aunado a determinar el desempeño y competitividad de su empresa, así como posibles cursos de capacitación en el manejo de las nuevas plataformas tecnológicas que les apoyen a explotar sus recursos. Asimismo, proyectos de asesoría para motivar a los ejecutivos a implementar la innovación en sus procesos, desarrollo de productos e innovadores en cuestiones de comunicación o relaciones con los clientes.

6.4 Limitaciones

Durante la realización del presente trabajo de investigación, al igual que sucede en la mayoría de los trabajos de este tipo, se presentaron en el transcurso de éste ciertas situaciones que en determinado momento llegaron a limitar el desarrollo del estudio. Uno de los principales obstáculos se presentó al inicio del proyecto, en relación a la conformación del marco teórico sobre la variable de marketing digital, pues el estudio de dicha variable tiene relativamente poco tiempo, lo que complicó un poco el encontrar literatura que contara con el rigor científico necesario para poderlo incluir como parte de la fundamentación en el marco teórico. Asimismo, como parte de las dificultades de encontrar estudios sobre el marketing digital, también implicó un obstáculo al momento de



determinar la escala apropiada que serviría para la medición de la variable, ya que por falta de literatura, la disponibilidad y variabilidad en escalas no fue tan rica. Cabe señalar que dentro de las limitantes en la conformación del marco teórico de la investigación, es posible indicar el poco acceso a la información, en el caso de bases de datos de artículos de más alto rigor científico o pertenecientes a *journals* de más alto impacto, por lo que en ese sentido, solo fue posible consultar y hacer referencia de los que se tenían como libre acceso.

La siguiente limitante se presentó al buscar directorios empresariales actualizados y confiables, pues los disponibles tanto en el INEGI como en el Sistema de Información empresarial (SIM), mantenían ciertas inconsistencias, como por ejemplo, para el caso de los datos proporcionados en el Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI (DENUE), a pesar de que cuenta con varias actualizaciones, la mayoría de ellas recientes, la información que provee no está filtrada, por lo tanto, se encontraba cierto grado de negocios repetidos en algunos sectores, lo que generaba una lejana aproximación del total real de la población de estudio. En el caso del directorio del SIM, la última actualización fue un tanto más lejana que la del directorio anterior, más sin embargo, se percibe un manejo más adecuado y ordenado de las empresas ahí registradas, por lo que fue más sencillo la determinación de la muestra tomando como parámetro la información ahí proporcionada.

En lo relativo al trabajo de campo, es de importancia señalar la actitud y disposición de algunos de los ejecutivos de las empresas con respecto a tomarse un tiempo para contestar el cuestionario, ya que muchos se negaban a participar argumentando su falta de tiempo, la privacidad de la información o en algunos casos señalaban que ya había pasado otra persona en días anteriores para aplicarles la misma encuesta, por lo que no querían perder más tiempo volviéndola a contestar. Por otra parte, se vio reflejado una actitud de desconfianza cuando el ejecutivo accedía a responder la encuesta, más sin embargo, después del período de tiempo que se les otorgaba para contestar la misma, en algunos casos hasta dos semanas, entregaban la encuesta con varios bloques de preguntas sin resolver, lo que en ese sentido se eliminaba por no contar con los requerimientos básicos para validar un cuestionario. Cabe señalar que esto pone de



manifiesto la poca o nula disposición de los empresarios para atender de manera seria los proyectos de esta índole.

Para efectos del levantamiento de la información, otra de las limitantes encontradas fue el tiempo que duro el mismo, pues se aplicaron encuestas desde el mes de junio hasta diciembre de 2015, es decir, seis meses con el levantamiento de la misma, ya que como se comentó, en algunas ocasiones el empresario conservaba el cuestionario por mucho tiempo, aunado a que también en algunos casos los ejecutivos terminaban perdiendo la encuesta, por lo que era necesario después del tiempo de espera, volver a reponer el cuestionario y esperar nuevamente a que el ejecutivo tuviera el tiempo para contestarlo. Cabe señalar que a pesar de que se entregaron 300 cuestionarios, solo fue posible recuperar 256, lo que de igual manera fue una buena muestra que ayudó a determinar los resultados del presente estudio.

Por otro lado, es importante señalar lo costoso que es el desarrollar una actividad como la de la investigación, pues es necesario contar con los suficientes recursos económicos que apoyen el levantamiento de la información, además de los costos que implica la difusión de los resultados de la misma no solo en los sectores involucrados, sino que también en los públicos que así lo requieran.

6.5 Aportaciones

En este apartado se señalan las principales aportaciones en base a la presente investigación, cabe señalar que se pueden identificar al menos tres principales enfoques, el teórico, empírico y empresarial. Asimismo, las aportaciones de este trabajo doctoral se relacionan con las conclusiones obtenidas en la presente investigación.

Teórica

Como primer punto, se tiene el análisis a profundidad de la variable de marketing digital, en donde se recopiló información sobre el origen del concepto, herramientas más utilizadas y acciones identificadas de manera específica sobre la ejecución del marketing digital, así como las técnicas o escalas que se han utilizado para llevar a cabo la medición del funcionamiento de la estrategia de marketing digital, además de haber identificado

algunas de las variables con las que se ha relacionado esta especialidad de la mercadotecnia. Por lo tanto, teniendo en cuenta la literatura analizada en el marco teórico ayuda a proporcionar una visión más digerible de la información que se tuvo en su momento sobre el marketing digital, sirviendo también como antecedente del estudio de la variable, y del cual, servirá para la generación de marco teórico enfocado al contexto mexicano, específicamente al de Aguascalientes.

En segundo lugar, es posible resaltar la propuesta del modelo teórico de investigación “el marketing digital: su impacto en el desempeño y competitividad en empresas de Aguascalientes”, permitiendo realizar el análisis de la relación entre la variable independiente y los efectos con las dependientes, pues como se menciona en párrafos anteriores, en el país se encontró muy poca literatura que apoye como antecedente el planteamiento del modelo teórico testado en la presente tesis doctoral. Por otra parte, se considera también importante el hecho de que a raíz de la generación del presente proyecto de investigación doctoral, se combinaron una serie de escalas en un solo instrumento, en donde dichas escalas de medición se interrelacionaron, que dan lugar a razonar y comprobar las hipótesis planteadas al inicio del documento, y que sustentan la relación entre las variables analizadas, además de la influencia del marketing digital sobre el desempeño y la competitividad de las empresas.

Empírica

Dentro de las contribuciones identificadas en la presente tesis doctoral, los aportes empíricos que es posible resaltar en relación a la presente investigación, se encuentra que los resultados obtenidos de la recolección de información a través de un cuestionario dirigido principalmente a los ejecutivos, gerentes o propietarios de las empresas del estado han sido relevantes, ya que fue posible crear un perfil del empresario, así como conocer el nivel de marketing digital, desempeño y competitividad desarrollado dentro de su empresa, con ello brindando la posibilidad de direccionar los apoyos o consultorías a los ejecutivos del estado.

Asimismo, con la propuesta del modelo teórico utilizado para la tesis doctoral, brindó la posibilidad de crear mediante un cuestionario llegar a la medición del marketing digital, desempeño y competitividad de las empresas en Aguascalientes, lo que de igual forma



ayudó a identificar los posibles ventajas y debilidades en relación a la ejecución de las variables analizadas dentro de la empresa, aunado a que es posible la clasificación de dicha información en base a las diferentes posturas que señalaron los ejecutivos entrevistados, y que al mismo tiempo podrían segmentarse por tamaño de empresa o giro económico.

Empresarial

Por último, dentro de las aportaciones enfocadas al área empresarial, es posible señalar el contraste que se hace entre la literatura encontrada y la realidad que se refleja en los resultados de la investigación, pues existen diferencias representativas entre el porcentaje de empresas que si aplican el marketing digital en relación al tamaño, así como el incremento de los negocios que están adoptando el uso del Internet dentro de las actividades de sus organizaciones de manera general, esta información servirá como una guía para los empresarios que deseen iniciarse tanto en la aplicación de estrategias de marketing digital, como en cuestiones de evaluación del rendimiento del desempeño y competitividad de su empresa. En segundo lugar, se resalta el contacto que se estableció entre investigador – empresa, en donde en algunas ocasiones sirvió para que el ejecutivo sintiera la confianza de comentar sus inquietudes en relación a cuestiones de cómo se abordan los temas analizados en el estudio dentro de su empresa, aunado a que le gustaría tener un mayor contacto laboral con la universidad.

6.6 Futuras Líneas de Investigación

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, fue posible visualizar la posibilidad de realización de otras investigaciones, principalmente enfocadas a la línea de investigación del marketing digital, y que, si es posible su desarrollo, se verá de igual forma reflejado sus efectos en el desempeño y la competitividad de las empresas. Como primer punto, es posible hacer referencia a las posibles investigaciones que se desprenden de la relación de manera individual de cada dimensión con su constructo, aunado a los estudios entre una dimensión en específico de la variable independiente (marketing digital) contra una dimensión o constructo en específico de otra variable dependiente (desempeño o competitividad). Asimismo, sería interesante realizar estudios comparativos entre sectores o tamaños de empresas en donde se realce únicamente los resultados de una sola variable de estudio, con la finalidad de determinar los resultados



por áreas en específico y generar información que pueda ayudar a los sectores o tamaños de empresas en concreto.

Por otra parte, sería interesante realizar investigaciones en donde se tome en cuenta el perfil del ejecutivo y relacionar los mejores resultados en empresas en base a éste, con la finalidad de orientar a las empresas menos favorecidas. Así como evaluar el mismo modelo de estudio (marketing digital, desempeño y competitividad) en otros contextos, por decir, en ciudades distintas a Aguascalientes, o por zonas del país y hacer comparativos entre estas, por ejemplo, zona norte contra zona sur del territorio nacional. Asimismo, al considerar la metodología, se puede sugerir la realización de la investigación haciendo uso de las técnicas cualitativas, como sesiones de grupo, entrevistas a profundidad o investigación-acción, en donde las actitudes de los ejecutivos cuando tienen la libertad de expresarse podrían aportar gran cantidad de nuevas ideas que apoyarían la dirección de las empresas en el estado. En otro sentido, también sería conveniente realizar estudios de tipo longitudinales, con la finalidad de comprobar los efectos en distintos períodos de tiempo, y así, determinar más a conciencia la evolución y efectos de las variables analizadas en relación a las empresas analizadas.

En relación a otras variables de estudio que no se tomaron en cuenta para esta investigación, se considera conveniente indicar la necesidad de investigaciones en las cuales se vaya incorporando conocimiento de los efectos del marketing digital y el desempeño del capital humano, que le permita al ejecutivo comprender el grado en que estas dos cuestiones están interrelacionadas, así como los posibles efectos que podría tener una sobre la otra al momento de aplicarse en su empresa. Asimismo, se considera pertinente el determinar la relación del marketing digital con la innovación, pues la adopción del marketing digital por las empresas se ve influenciado por los diversos avances tecnológicos (innovación) como la Internet, los *smartphones*, las computadores y *tablets*, por lo que sería interesante conocer en qué grado es determinante una variable sobre la otra. Por otra parte, al analizar los resultados fue posible percatarse de la gran mayoría de las empresas jóvenes que hacen uso del marketing digital, por lo que en ese sentido sería importante conocer los factores que intervienen en estos nuevos empresarios para adoptar de manera más rápida las innovaciones tanto en equipos como en métodos (marketing digital: comunicación, comercialización).



Se pueden señalar una infinidad de futuras líneas de investigación, sin embargo, solo se pusieron de manifiesto las más próximas en relación a los resultados de la presente investigación.





Referencias *bibliográficas*



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referencias bibliográficas

Adam, S. (2002). "A model of web use in direct and online marketing strategy". *Electronic Marketers. Routledge Taylor and Frands Group*. 12(4), 262-269.

AECA (1988). "El objetivo eficiencia de la empresa". Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). *Documentos número 1*. Madrid.

Agarwal, P. y Kumar, V. (2013). "E-marketing excellence: planning and optimizing digital marleting". *International Journal of Marketing and Technology*. 3(8). ISSN: 2249-1058.

Aguado, R., Alfaro, G. y Herrera, A. (2013). "Performance of websites of Mexico's tourism destinations as a factor of competitiveness". En Sánchez, Vargas, Mejía, Vázquez y Gaytán (Eds.), *The key factors to develop competitiveness*. Red Internacional de Investigadores en Competitividad. 1 Ed. 73-91. ISBN: 978-607-9147-78-5.

Aguado, G. y García, A. (2009). "Del Word-of-mouth al marketing viral: aspectos claves de la comunicación a través de redes sociales". *Revista Comunicación y Hombre*. 5, 3-13. ISBN: 1885-365X

Aguilar, M.A. (2005). "La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003". Tesis. *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*.

Alba, J., Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. y Wood, S. (1997). "Interactive home shopping: consumer, retailer and manufacturer incentives to participate in electronic marketplaces". *Journal of Marketing*. 61(3), 38-53.

Aldair, J. (1992). "El Reto Gerencial de la Innovación". Colombia: Legis.

- Alderson, W. (1957). "Marketing Behavior and Executive Action. A functionalist approach to Marketing Theory". Homewood, Illinois. R.D. Irwin, Inc.
- Alemañy, C. (2009). "Redes Sociales: una nueva vía para el parentizaje". Cuadernos de educación y desarrollo. 1(1). ISSN: 1989-4155. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ced/01/cam4.htm>
- Alet, J. (2014). "Marketing directo e interactivo". *ESIC Editorial*. 2^{da} Ed. ISBN: 9788473567954
- Alfaro, J., González, C. y Pina, M. (2013). "Economía de la empresa". *McGraw Hill/Interamericana de España*, S.L. ISBN: 978-84-481-8365-3.
- Ambler, T., Bhattacharya, C., Edell, J., Keller, K., Lemon, K. y Mittal, V. (2002). "Relating brand and customer perspectives on marketing management". *Journal of Service Research*. 5, 13–25.
- Ambler, T., Kokkinaki, F. y Puntoni, S. (2004). "Assessing marketing performance: reasons for metrics selection". *Journal of Marketing Management*. 20(3/4), 475-498.
- American Marketing Association, Committee on Terms (1960). "Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms". Chicago. R.S. Alexander (Chairman).
- American Marketing Association (AMA) (2004). "Definición de mercadotecnia". Glosario de Términos de Mercadotecnia del AMA.
- American Marketing Association (AMA) (2007). "The 2007, AMA Committee-Recommended Definition of Marketing". *AMA Summer Educators' Conference*. Pp.1.
- American Marketing Association (AMA) (2013). "Definición de mercadotecnia". Recuperado de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

American Marketing Association (AMA) (2014). "Definición de marketing directo digital".
Recuperado de: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=D>

American Marketing Association (AMA) (2014). "Definición de marketing de boca en boca".
Recuperado de:
<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=W#word-of-mouth+communication>

AMPICI, CONAPO, INEGI, COFETEL, IFETEL y ELOGIA. (2014). "Estudio sobre los hábitos de los usuarios de Internet en México 2014". *ELOGIA*, marketing 4 ecommerce.

Andersen, A. (1999). "Diccionario de Economía y Negocios". *Editorial ESPASA*, España.

Angehrn, A. (1997). "Designing mature internet business strategies: The ICDT model". *Europe Management Journal*. Vol. 15(4), 361-369.

Aragón, A. y Rubio, E. (2005). "Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMes del estado de Veracruz". *Contaduría y Administración*. 216, 35-69.

Ardishvili, A., Cardozo, S., Harmon, S. y Vadakath, S. (1998). "Towards a theory of new venture growth". Conferencia presentada en la *Babson Entrepreneurship Research Conference*, Ghent, Belgium.

Asgarnezhad, B., Sanayei, A., Fathi, S. y Kazemi, A. (2014). "The effect of marketing tactical capabilities on the financial performance of the firms: meta-analysis approach". *Iranian Journal of Management Studies*. 8(1), 73-96.

Avalos S., K. P. (2013). "La gestión responsable de redes sociales digitales en las organizaciones". *Revista Digital Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México*. 14(8). ISSN: 1607-6079.

Bagozzi, R.P. (1975). "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*. 39, 32-39.

- Balseiro, P. (2009). "Cómo miltiplicar las ventas a través del boca a boca". *Editorial Balseiro Marketing Consultoria*.
- Banks, D. and Daus, K. (2002). "Customer Community: Unleashing the Power of Your Customer Base". Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Barber, C. (2007). "La responsabilidad social en las PyMEs". *Revista Fortuna*. Año V, No. 52.
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M. y Hanvey, E. (1996). "The Determinants of Small Firm Growth". Athenaeum Press, UK. 12.
- Bartels, R. (1968). "The general theory of marketing". *Journal of Marketing*. 32(1), 29-33.
- Bartels, R. (1988). "The History of Marketing Thought". Columbus. *Publishing Horizons Inc.*
- Bartunek, J. y Louis, M. (1996). "Insider – Outsider Team Research". Sage, Thousand Oaks, CA.
- Baum, J. y Locke, E. (2004). "The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth". *Journal of Applied Psychology*. 89(4), 587-598.
- Becattini, G. (1990). "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion". Del libro: *Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy*. Pyke, F., Becattini, G. y Sengenberger, W. (Editores). *International Institute for Labour Studies*. ISBN: 92-9014-467-X
- Behboudi, M., Hanzae, K., Koshksaray, A., Tabar, M. y Taheri, Z. (2012). "A review of the activities of advertising agencies in online world". *International Journal of Marketing Studies*. 4(1), 138-149. ISSN: 1918-719X

- Beheshti, H. y Sangari, E. (2007). "The benefits of e-business adoption an empirical study of Swedish SMEs". *Service Business Journal*. 1(3), 233-245.
- Bercovitz, J., Jap, S. y Nickerson, J. (2006). "The antecedents and performance implications of cooperative exchange norms". *Organization Science*. 17(6), 724-740.
- Bernández, M. (2006). "Tecnología del Desempeño Humano". *Global Business Press*. ISBN: 1-4259-7457-0 (sc).
- Bernández, M. (2007). "Desempeño organizacional: mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones". *AuthorHouse*. Pp. 252.
- Berry, L. (1987). "Big ideas in services marketing". *The Journal of Services Marketing*. *ProQuest Central*. 1(1), 5-9.
- Beuker, R. y Roscam Abbing, E., (2010). "Two faces of Social Media: Brand Communication and Brand Research". *Design Management Review*, 21(1), 54-60.
- Bocanegra, C. y Vázquez, M.A. (2008). "Comercio electrónico en una localidad del norte de México". *Tecsiscatl*. No. 4.
- Bocanegra, C. Y Vázquez, M.A, (2010). "El uso de la tecnología como ventaja competitiva en el micro y pequeño comercio minorista en Hermosillo, Sonora". *Estudios Fronterizos, nueva época*. 11(22).
- Bohrnstedt, G.W. (1976). "Evaluación de la confiabilidad y validez en la medición de actitudes". *Trillas*, México.
- Bolwijn, P. y Kumple, T. (1990). "Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation". *Long range planning*, 23(4), 44-57.
- Bonales, V. (2006). "Estrategias competitivas para las empresas exportadoras de aguacate". México, D.F.: IPN.

- Bonales, V. y Sánchez, S. (2003). "Competitividad Internacional de las Empresas Exportadoras de Aguacate". *ININEE*.
- Boyd, D. y Ellison (2008). "Social Network Sites: definition, history and scholarship". *Journal of Computer-Mediated Communication*. 13, 210-230. DOI: 10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x
- Breakenridge, D. (2001). "Cyberbranding: Brand building in the digital economy". *Prentice Hall*. ISBN: 0130897108.
- Brown, S., Cron, W. y Slocum, J. (1998). "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance". *Journal of Marketing*. 62, 88–98.
- Buckley, P., Pass, C. y Prescott, K. (1988). "Measures of International Competitiveness: a critical survey". *Journal of Marketing Management*. 4(2), 175-200.
- Byrne, B. (2006). "Modelos de ecuaciones estructurales con EQS". Estados Unidos. *Lawrence Erlbaum Associated*.
- Cámara de Diputados (2014). "Código de Comercio. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión". *Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios*. Última reforma DOF 13-06-2014.
- Camisón, C. (1997). "La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas". *Bibliotecas Civitas Economía y Empresa*. 1 Ed. Generalitat Valenciana. IMPIVA. ISBN: 84-470-0956-4.
- Camisón, C., Garrigós, F. y Palacios, D. (2007). "Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 13(3), 161-182.

Cañadas, I. y Sánchez, A. (1998). "Categorías de respuesta en escalas tipo Likert". *Psicothema*. ISSN: 0214-9915. 10(3), 623-631.

Castillo, R. (s/f). "Empresarialidad de pymes en México, Marco Histórico hacia su nuevo escenario". Universidad del Valle de México. *Revista Colpamex*. Artículo 11. Recuperado de: <http://www.colpamex.org/Revista/Art11/55.htm>

Castronovo, C. y Huang, L. (2012). "Social Media in an alternative marketing communication model". *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. Vol. 6(1), 117-131.

Chaffey, D., Mayer, R., Johnston, K. & Ellis-Chadwick, F. (2000). "Internet Marketing Strategy, Implementation, and Practice". England, *Prentice Hall*.

Chaffey, D. y Smith, P. (2001). "E-marketing excellence: planning and optimizing your digital marketing". 4th Ed. *Butterworth-Heinemann Editorial*.

Chaffey, D. y Smith, P. (2005). "E-marketing excellence: the heart of e-business". 2nd ed. *Oxford: Heinemann*.

Chau, P. (1996). "An Empirical Assessment of a Modified Technology Acceptance Model". *Journal of Management Information Systems*. 13(2), 185-204.

Chauca, M. (2000). "Administración Estratégica para la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa: El caso de las empresas manufactureras de la Ciudad de Morelia Michoacán". *Escuela Superior de Comercio y Administración, IPN*. Tesis de Doctor en Ciencias.

Chávez, J. (2004). "Competitividad de las empresas que exportan fresa a los Estados Unidos de América, ubicadas en el Valle de Zamora, Michoacán". Tesis doctoral, IPN-ESCA-CICA, México.

- Chevalier, R. (2009). "Analyzing performance: an example. Performance Improvement". ProQuest. International Society for Performance Improvement. Published online in *Wiley InterScience*. 48(7), 15-19. DOI: 10.1002/pfi.20090.
- Chavenato, I. (2000). "Administración de Recursos Humanos". *Editorial Mac Graw Hill*. México.
- Chiappetta, C., Jugend, D., Lopes de Sousa, A., Gunasekaran, A. y Latan, H. (2014). "Green product development and performance of Brazilian firms: measuring the role of human and technical aspects". *Journal of Cleaner Production*. Elsevier. 87, 442-451.
- Chinying, J. (2009). "Cluster competitiveness: the six negatives forces". *Journal of Business and Management*. 15(1), 73-93.
- Chwelos, P., Benbasat, I. y Dexter, A. (2001). "Research report: empirical test of an EDI adoption model". *Information Systems Research*. 12 (3), 304–321.
- Clark, B. (1999). "Marketing performance measures: history and interrelationships". *Journal of Marketing Management*. 15(8), 711-732.
- Clark, J. y Guy, K. (1998). "Innovation and competitiveness: a review". *Technology Analysis and Strategic Management*. 10(3), 363- 395.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J. y Hodgson, D. (2006). "Rethinking Project Management: Researching the Quality of Projects". *International Journal of Project Management*, 24, 675-686.
- Cobo, C. y Pardo, H. (2007). "Planeta web 2.0: Inteligencia colectiva o medios fast food". *Grup de Recerca d'Interaccions Digitals*. Universitat de Vic. Flacso México. Barcelona/México D.F.

Coca, C. y Milton, A. (2008). “El concepto de marketing: pasado y presente”. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. 14, 391-412. ISSN: 1315-9518.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013). “Perfil Económico de Latinoamérica y del Caribe”. CEPAL. Recuperado de: http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/Perfil_regional_economico.asp?idioma=e

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013). “México: Perfil Nacional Económico”. CEPAL. Recuperado de: http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_economico.asp?Pais=MEX&idioma=e

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2013). “México: Perfil Nacional Sociodemográfico”. CEPAL. Recuperado de: http://interwp.cepal.org/cepalstat/WEB_cepalstat/Perfil_nacional_social.asp?Pais=MEX&idioma=e

Consejo de la Comunicación (2013). “Mejora tu empresa/resaltan oportunidades de negocio por Internet”. Programa de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa “Pepe y Toño” del Consejo de la Comunicación. Recuperado de: http://www.pepeytono.com.mx/mejora_tu_empresa/resaltan_opportunidades_de_negocio_por_internet

Consejo de la Comunicación (2013). “Mejora tu empresa/publicidad en Internet lo mejora para las pymes”. Programa de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa “Pepe y Toño” del Consejo de la Comunicación. Recuperado de: http://www.pepeytono.com.mx/mejora_tu_empresa/publicidad_en_internet_lo_mejor_para_las_pymes

Consolación, C. y Sabaté, F. (2008). “Marketing experiencial: el marketing de los sentimientos y sus efectos sobre la mejora en la comunicación”. *Business Administration and Strategy*. 267-271.

- Converse, P.D. (1945). "The Development of the Science of Marketing: A Exploratory Survey". *Journal of Marketing*. 10, 14-23.
- Coria y Soto (2012). "Los nuevos medios de comunicación digital para generar ventajas competitivas". *Negotia, Revista de Investigación de Negocios*. Editada por la ESCA, *Unidad Tepepan del Instituto Politécnico Nacional*. 8(30). ISSN: 1870-865X.
- Coupey, E. (2001). "Marketing e Internet". *Prentice Hall*. 1st edition. ISBN: 0130169757.
- Cova, B., Pace, D.J. and Park, D.J. (2007), "Global brand communities across borders: the Warhammer case", *International Marketing Review*, 24(3), 313-29.
- Coviello, N., Brodie, R., Brookes, R. y Palmer, R. (2004). "How managers perceive the impacts of information technologies on contemporary marketing practises: Reinforcing, Enhancing or Transforming". *Journal of Relationship Marketing*. 3(4), 7-26.
- Cué Cánovas, A. (1946). "Historia social y económica de México 1521 – 1810". Ed. América.
- Davies, F., Bagozzi, R. y Warshaw, P. (1989). "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models". *Management Science Journal*. 35(8), 982-1003.
- Day, G. y Fahey, L. (1988). "Valuing market strategies". *Journal of Marketing*. 52(3), 45-57.
- Day, G. y Wensley, R. (1988). "Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority". *Journal of Marketing*. 52(2), 1-20.
- Dholakia, R. y Kshetri, N. (2004). "Factors impacting the adoption of the Internet among SMEs". *Small Business Economics*. ProQuest. 23(4), 311-322.

Diario Oficial de la Unión Europea (2004). “Definición de micro, pequeñas y medianas empresas”. *Anexo 1*, L 63/27.

Dibb, S. (2001). “Marketing Concepts and Strategies”. 4th Edition, Houghton Mifflin, Boston, Pp. 876. ISBN: 0395962447.

Dietz, N. (1998). “Survey: banners losing effectiveness”. *Advertising Age’s Business Marketing*. 83(9), 40.

Dikmen, I., Birgounul, M. y Artuk, S. (2005). “Integrated framework to investigate value innovations”. *Journal of Management in Engineering*. 20(2), 81-89.

Ding, S., Jia, C., Wu, Z. y Zhang, X. (2014). “Executive political connections and firm performance: comparative evidence from privately-controlled and state-owned enterprises”. *International Review of Financial Analysis*. Elsevier. 36, 153-167.

Dinner, I., Van Heerde, H. y Neslin, S. (2014). “Driving online and offline sales: the cross-channel effects of traditional, online display and paid search advertising”. *Journal of Marketing Research*. American Marketing Association. ISSN: 1547-7193. 60, 527-545.

Dlodlo, N. y Dhurup, M. (2010). “Barriers to e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMEs) in the Vaal Triangle”. *Acta Commercii*.

Dlodlo, N. y Dhurup, M. (2013). “Drivers of e-marketing adoption among small and medium enterprises (SMEs) and variations with age of business owners”. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 4(14), 53-66. ISSN: 2039-2117.

Domínguez, A. y Muñoz, G. (2011). “Métricas del marketing”. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V. ISBN: 978-84-7356-773-2. Pp: 211-223.

Duddy, E.A. y Revzan, D.A. (1947). “Marketing and Institutional Approach”. New York. McGraw-Hill.

- Duren, E., Martin, L. y Westgren, R. (1992). "A framework for assessing national competitiveness and the role of private strategy and public policy". *Symposium on Competitiveness in International Food Markets*.
- Elikem, C., Akaba, S. y Worwui-Brown, D. (2014). "Globalization and competitiveness: challenges of small and medium enterprises (SMEs) in Accra, Ghana". *International Journal of Business and Social Science*. 5(4), 287-296.
- Engelhardt, N. (2011). "Find us on Facebook: How cause marketing has embraced social media. Marymount University". *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 5(6), 61-64.
- Engwall, M. (2003). "No Project is an Island: Linking Projects to History and Context". *Research Policy*, 32, 589-808.
- Esteban, J., Coll, V. y Blasco, O. (2005). "¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a supercar". *Estudios de economía aplicada*. 23(3), 559-581. ISSN: 1697-5731.
- Ezeala-Harrison, F. (2005). "On the competing notions of international competitiveness". *Advances in Competitiveness Research*. 13(1), 80-87.
- Fajnzylber, F. (1989). "Industrialización en América Latina: de la "Caja negra" al "Casillero vacío"". *Cuadernos de la CEPAL*. 60.
- Falkinger, J. (2008). "Limited Attention as a Scarce Resource in Information-Rich Economies". *Economic Journal*. 118(532), 1596-1620.
- Fendel, R. and Frenkel, M. (2005), "The international competitiveness of Germany and other European economies: The assessment of the global competitiveness report", *Intereconomics*. 40(1), 29-35.

Fernández M., R. (1973). “Evolución del concepto de mercadotecnia hasta su concepto presente”. Tesis del Seminario de Investigación Administrativa. *Universidad Nacional Autónoma de México*. Facultad de Comercio y Administración.

Fiore, F. (2001). “E-marketing strategies: the hows and whys of driving sales through e-commerce – sale anything, anywhere, any way, any time, at any price”. Indianapolis, QUE: Indianapolis.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). “Mercadotecnia” Editorial *Mc Graw Hill*, 3ra. Edición.

Fletcher, C. y Allen, K. (2001). “E-mail marketing: relevancy, retention, and ROI”. White paper. Boston: *Aberdeen Group*.

Flores, B. y González, F. (2009). “La competitividad de las pymes morelianas”. *Cuadernos del CIMBAGE*. 1, 85-104.

Fornell, C. y Larcker, D. (1981). “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”. *Journal of Marketing Research*. 18(1), 39-50.

Foro Económico Mundial (2013). “Reporte Global sobre las Tecnologías de la Información 2013”. *The Business School for the World*. Johnson Cornell University.

Freeman, L. (1999). “Why Internet brands take offline adventure”. *Marketing News*. 33(15), 10-25.

Freenstra, R. (1989). “Trade policies for international competitiveness”. *University of Chicago Press*. ISBN: 0-226-23949-7. Pp. 1 – 4.

Frosen, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M. y Vassinen, A. (2012). “Marketing performance assessment systems and the business context”. *European Journal of Marketing*. 47(5/6), 715 – 737.

- García, L.F. (1980). "Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing". *Esic-Market*. 31, 171-181.
- García de Mariaga, M.J. (1994). "Proyecto Docente". *Universidad Complutense de Madrid*.
- Gilbert, J. (1999). "Gaining credibility and trust central to online strategies". *Advertising Age*. 70(45), 29-43.
- Gobierno de la República (2013). "Estrategia Digital Nacional 2013. Comisión Intersecretarial para el Desarrollo del Gobierno Electrónico, Presidencia de la República". Recuperado de: <http://cidge.gob.mx/historico/historico-destacados/estrategia-digital-nacional-2/> ;
<http://www.adnpolitico.com/media/2013/11/25/estrategia-digital-enrique-pena-nieto-gobierno.pdf>
- Gobierno de la República (2013). "Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018". Presidencia de la República Mexicana. Fecha de Consulta: 22 de septiembre de 2014. Recuperado de: <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>
- Godin, S. (1999). "Permission Marketing: turning strangers into friends, and friends into customers". *Simon & Schuster*. ISBN: 0-684-83633-5.
- Gómez, E. (1994). "La competitividad". *Revista talento*. Premio Estímulo al Conocimiento. Núm. 1. Caracas.
- Gómez, M.E. (2011). "Estimación de los Modelos de Ecuaciones Estructurales, del índice mexicano de satisfacción del usuario de programas sociales mexicanos, con la metodología de mínimos cuadrados parciales". Tesis de Maestría. *Universidad Iberoamericana*.
- González, L. (2009). "La sistematización y el análisis de los datos cualitativos". *Tras las vetas de la investigación cualitativa*, México: *ITESO*. 158-173.

- González U., E. G., Quiroz R., J. y Mayorga S., P. I. (2011). “El marketing como factor estratégico para la competitividad en las pymes manufactureras de Guadalajara”. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*.
- Gosh, S. (1998). “Making business sense of the internet”. *Harvard Business Review*. 76(2), 126-135.
- Grajales, T. (2000). “El Análisis factorial”. Fecha de consulta: Marzo, 17 de 2015. Recuperado de: <http://tgrajales.net/estfactorial.pdf>
- Griffith, D., Lee, H., Seob Yeo, C. y Calantone, R. (2014). “Marketing process adaption, antecedent factors and new product performance implications in export markets”. *International Marketing Review*. 31(3), 308-334.
- Gruen, T., Osmonbekov, T. and Czaplewski, A.J. (2005), “How e-communities extend the concept of exchange in marketing: an application of the motivation, opportunity, ability (MOA) theory”. *Marketing Theory*. 5(1), 33-49.
- Guerra, P. (2006). “El perfil del administrador mexicano y su potencial de internacionalización”. *Innovaciones de Negocios*. 3(2), 215 – 226. ISSN: 1665-9627.
- Hagel, J. y Armstrong, A. (1997). “Net gain: expanding markets through virtual communities”. *Harvard Business School Press*. The McKinsey Quarterly.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1998): “Multivariate Data Analysis”. 4a edición. Englewood Cliffs, NJ: *Prentice Hall*.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (2007). “Análisis Multivariante”. 5ª Edición. *Pearson Prentice Hall*.
- Hamill, J. y Gregory, K. (1997). “Internet Marketing in the internationalisation of U.K. Smes”. *Journal of Marketing Management*. 13(1-3), 9 - 28.

- Hanafizadeh, P., Behboudi, M., Ahadi, F. y Ghaderi, F. (2012). "Internet advertising adoption: a structural equation model for Iranian SMEs". *Emerald. Internet Research*. 22(4), 499-526. DOI: 10.1108/10662241211251015
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). "The population ecology of organizations". *American Journal of Sociology*. 82(5), 929-964.
- Hanson, W. (2000). "Principles of Internet Marketing". *South Western College Publishing*.
- Harris, L. y Dennis, C. (2002). "Marketing the e-Business". London: *Routledge Publishers*.
- Harris, L. and Rae, A. (2009). "Social networks: The future of marketing for small business". *The Journal of Business Strategy*. 30 (5), 24-31.
- Haertel, E. (2006). Reliability. R.L. Brennan (Ed.). "Educational Measurement". Wesport, CT: *American Council on Education and Praeger Publishers*. 65-110.
- Heinemann, K. (2003). "Introducción a la metodología de la investigación empírica". Editorial *Paidotribo*. 1, 1-287.
- Helleiner, G. (1989). "Increasing international competitiveness: a conceptual framework". *Lectures Notes*. Barbados, Mimeo.
- Hennig-Thurau, T., Malthouse, E., Friege, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., y Skiera, B. (2010). "The impact of new media on customer relationships". *Journal of Service Research*. 13(3), 311- 330.
- Hernández, F. (2006). "Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo". Tesis de Posgrado. *Universidad Autónoma de Tamaulipas*. 2-157.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). “Metodología de la Investigación”. México: *Mc Graw-Hill*.

Hernández Laos, E. (2000). “La competitividad industrial en México”. *Universidad Autónoma Metropolitana*. ISBN: 970-654-553-0.

Hernández, J. (2010). “El impacto del marketing mix en el desempeño de las pymes de Aguascalientes”. Tesis para obtener el grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas. *Universidad Autónoma de Aguascalientes*.

Hooley, G., Greenley, G., Cadogana, J. and Fahy, J. (2005). “The performance impact of marketing resources”. *Journal of Business Research*. 58(1), 18-27.

Howard, J.A. (1957). “Marketing Management, Analysis and Decision”. New York. R.D. Irwin, Inc.

Huberman, B. (2013) “Social Computing and the Attention Economy”, *Journal of Statistical Physics*. 151(1-2), 329-339.

Hunt, S. y Morgan, R. (1995). “The comparative advantage theory of competition”. *Journal of Marketing*. 59(2), 1–15.

Iacovou, L., Benbasat, I. y Dexter, A. (1995). “Electronic data interchange and small organizations: adoption and impact of technology”. *MIS Quarterly*. 465–485.

INEGI (2007). “Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México”. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. 3ra Ed.

INEGI (2008). “Establecimientos que usan tecnologías de la información en sus procesos y relaciones con los clientes, por tamaño del establecimiento 2008. Instituto Nacional de Estadística y Geografía”. Módulo de innovación e investigación del Censo Económico 2004, con actualización del 19 de septiembre de 2008.

- INEGI (2009). "Cuéntame: glosario de términos". Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fecha de consulta: 16 de septiembre de 2014. Recuperado de: <http://cuentame.inegi.org.mx/glosario/default.aspx?tema=G>
- INEGI (2009). "Censos Económicos 2009". Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fecha de consulta: septiembre 2014. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- INEGI (2013). "Anuario Estadístico y Geográfico de los Estados Unidos Mexicanos 2013". Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. ISBN: 978-607-494-940-7. Pp. 823.
- INEGI (2013). "Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)". Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fecha de consulta: 27 de febrero de 2014. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI (2013). "PIB por entidad federativa variación porcentual anual 2013". PIB y Cuentas nacionales. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fecha de consulta: 11 de febrero de 2015. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx>
- INEGI (2013). "Contribución al crecimiento a la variación Nacional. PIB y Cuentas nacionales. Instituto Nacional de Estadística y Geografía". Fecha de consulta: 11 de febrero de 2015. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibe/default.aspx>
- INEGI (2014). "Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)". Número de establecimientos a Nivel Nacional. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Fecha de consulta: 09 de octubre de 2014. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx>

INEGI (2014). “Establecimientos del sector privado y paraestatal que emplearon equipo de cómputo para realizar sus actividades, según tamaño de establecimiento”. Comparativo de los Eventos Censales 2003 y 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Resultados preliminares de los Censos Económicos 2014. Fecha de consulta: 19 de enero de 2015. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

INEGI (2014). “Establecimientos del sector privado y paraestatal que emplearon Internet para realizar sus actividades, según tamaño del establecimiento”. Comparativo de los eventos censales 2003 y 2013. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Resultados preliminares de los Censos Económicos 2014. Fecha de consulta: 19 de enero de 2015. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>

INEGI (2015). “Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Número de establecimientos a Nivel Nacional. Instituto Nacional de Estadística y Geografía”. Fecha de consulta: 09 de febrero de 2015. Recuperado de: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>

IMCO (2014). “Competitividad y Productividad. Instituto Mexicano para la Competitividad A.C”. Fecha de consulta: 10 de noviembre de 2014. Recuperado de: <http://imco.org.mx/competitividad/competitividad-y-productividad/>

IXMA (2003). “Definición de marketing experiencial”. *International Experiential Marketing Association*.

Jackson, D. (2003). “Revisiting sample size and number of parameter estimates: Some support for the N:q hypothesis”. *Structural Equation Modeling*. 10, 128- 141.

Jakelske, D. y Lebrasseur, R. (1997). “Implementing continuous improvement in the North American mining industry”. *Technological forecasting and social change*. 55(2), 165-177.

- Janal, D. (2000). "Dab Janal's guide to marketing on the internet". New York: *Jhon Wiley y Sons*.
- Jaramillo, C. (2005). "Competitividad. Facultad de Administración". *Universidad Católica de Ecuador*.
- Johansen, R. y Swigart, R. (1996). "El crecimiento profesional en el "Downsizing" organizacional: cómo sobrevivir a la reingeniería, la globalización y el cambio tecnológico". Continental, México.
- Joshi, S. (2013). "A study on digital marketing preferences of generation Y with specific reference to the purchase of laptops". Publishing India. *Prima Practicies and Research in Marketing*. 4(1).
- Kalra, A. y Soberman, D. (2008). "The curse of competitiveness: How advice from experienced colleagues and training can hurt marketing profitability". *Journal of Marketing*. 17(May 2008), 32-47.
- Kalyanam, K. y McIntyre, S. (1999). "Hewlett Packard Consumer Products Division: Distribution through e-commerce channels". *Journal of Interactive Marketing*. 13(4), 1-15.
- Kalyanam, K. y S. McIntyre, S. (2002). "The e-marketing mix: A contribution of the e-tailing wars". *Journal of Academic Marketing Science*. 30(4), 487-500.
- Kane, M. (2006). "Validation". R.L. Brennan (Ed.), Educational Measurement. Wesport, CT: *American Council on Education and Praeger Publishers*. 17-64.
- Kantis, H. (2004). "Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional". Banco Interamericano de Desarrollo: Washington.
- Kaplan, S. (2001). "The effect of business to business: e-commerce on transaction const". *Journal of Industrial Economies*. 1-23.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). "Balanced Scorecard". *Gestión* 2000.

Katz, R. (1956). "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*. USA.

Katona, Z., Zubcsek, P. and Sarvary, M. (2011). "Network effects and personal influences: The diffusion of an online social network". *Journal of Marketing Research*. 48(3), 425-443.

Kerin, R., Hartley, S. y Rudelius, W. (2009). "Marketing". Novena Edición. McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-970-10-7281-3.

Kerlinger, F.N. (1973). "Foundations of Behavioral Research". 2 ed. N.York: Holt, *Rinehart and Winston*.

Kirpalani, V. y Balcome, D. (1987). "International marketing success: on conducting more relevant research". *Managing Export Entry and Expansion*. New York.

Kline, R. B. (2005). "Principles and practice of structural equation modeling". 2ª Ed. New York. *Guilford Press*. Chapter 1.

Kling, A. (1994). "The economic consequences of the World Wide Web". Paper presented at the Second World Wide Web Conference: Mosaic and the Web, Geneva, Switzerland, May 27-29.

Knight, C. (1999). "Viral marketing. Boardwatch Magazine". Recuperado de: www.boardwatch.com/mag/99/nov/bwm50.html

Kotler, P. (1972). "A generic Concept of Marketing". *Journal of Marketing*. 36, 46-54.

Kotler, P. (1994). "Marketing management: analysis, planning, implementation and control". 8th Edición. *Prentice Hall*, Englewood Cliffs. NJ.

- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). "Fundamentos de Marketing". 6ta Ed. Pearson Prentice Hall. ISBN: 970-26-0400-1.
- Kotler, P. y Levy, S.J. (1969). "Broadening the Concept of Marketing". *Journal of Marketing*. 33(1), 10-15.
- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971). "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change". *Journal of Marketing*. 35, 3-12.
- Kotler, P. (2000). "Dirección de Marketing". Edición del Milenio. España. Prentice Hall.
- Kotler, P.; Jain, D.C. y Maesincee, S. (2002). "El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación". España. Paidós.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). "Fundamentos de Marketing". 6ª Ed. México. Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). "Marketing Management". 12 Ed. New Jersey. Prentice Hall.
- Krugman, P. (1994). "Competitiveness: a dangerous obsession". *Foreign Affairs*. 73, 28-44.
- Krugman, P. (1996). "Making sense of the competitiveness debate". *Oxford Review of Economic Policy*. 12, 17-25.
- Kuan, K. y Chau, P. (2001). "A perception-based model of EDI adoption in small businesses using technology–organization–environment framework". *Information and Management*. 38, 507–521.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2014). "MKTG Marketing". Séptima Edición. Edición del estudiante. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. ISBN: 978-607-519-044-0. (p.1)

Lampón, J. y Martínez, A. (2005). "Marketing en Internet: el sector vitivinícola gallego". *Revista de estudios regionales*. Universidades Públicas de Andalucía, España. 73, 107-129. ISSN: 0213-7585.

Lau, T., Man, T. y Chow, I. (2004). "Organizational capabilities and performance of SMEs in dynamic and stable environments". *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. 5(4), 221-229.

Lebas, M. (1995). "Performance measurement and performance management". *International Journal of Production Economics*. 41, 23-35.

Lefebvre, E. y Lefebvre, L. (1996). "Factors affecting adoption. Information and Telecommunication Technologies: The impact of their adoption on small and medium sized enterprises". IDRC. Recuperado de: <http://www.idrc.ca/books/focus/807>

Lenderman, M. y Sánchez, R. (2008). "Marketing experiencial, la revolución de las marcas". ESIC Editorial. ISBN: 978-84-7356-545-5.

Lipsey, R. y Kravis, I. (1987). "The competitiveness and comparative advantage of US multinationals 1957-1984". Banca Nazionale del Lavoro. *Quarterly Review*. Pp. 147-165.

Lituchy, T. y Rail, A. (2000). "Bed and breakfast, small inns and the Internet: the impact of technology on the globalization of small business". *Journal of International Marketing*. 8(2), 86-97.

Liu, Y., Wei, Z. y Xie, F. (2013). "Do women directors improve firm performance in China?" *Journal of Corporate Finance*. Elsevier 169-184. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016>

López, J. y Pérez, A. (2008). "Ventajas competitivas generadas por el marketing digital en las pequeñas y medianas empresas en Cumaná, Estado Sucre". Tesis de la Universidad de Oriente, Venezuela, Núcleo de Sucre. Escuela de Administración.

- Luna, S. (2007). "El e-marketing como herramienta tecnológica para mejorar la competitividad de la pyme en México". Tesis del Instituto Politécnico Nacional.
- Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). "Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño". Banco Interamericano de Desarrollo (Washington, D.C.). Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (Ottawa, Canadá). Inter-American Development Bank. ISBN: 0-88936-999-2.
- MacCallum, R., Browne, M. y Sugawara, H. (1996). "Power analysis and determination of sample size for covariance structure models". *Psychological Methods*, 1, 130-149.
- Maddox, L. y Mehta, D. (1997). "The role and effect of web addresses in advertising". *Journal of Advertising Research*. 47-59.
- Maguire, S., Koh, S. y Magrys, A. (2007). "The adoption of E-Business and knowledge management in SMEs". *Benchmarking: An International Journal*. 14(1), 37-58.
- Mahía, R. (2006). "Redes de información y Análisis de datos". Análisis factorial. Universidad Autónoma de México.
- Maldonado, G. (2008). "El impacto de la flexibilidad de la logística y la capacidad directiva en la Competitividad de la industria del mueble en España". Tesis Doctoral. Valencia, Facultad de Economía. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercado, España: Universidad de Valencia.
- Maldonado, G., Sánchez, J., Gaytán, J. y García, R. (2012). "Measuring the competitiveness level in furniture SMEs of Spain". *Management Journals. International Journal of Economics and Management Sciences*. 1(11), 9-19.
- Maldonado, V. (2010). "Inversión en medios 2009". Revista electrónica Merca2.0.

- March, I. y Yagüe, R.M. (2009). “Desempeño en empresas de economía social. Un modelo para su medición”. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Corporativa*. 64, 105-131.
- Marchand, M. y Raymond, L. (2008). “Researching performance measurement systems: an information system perspective”. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Margaix, D. (2007). “Conceptos de web 2.0 y biblioteca 2.0: origen, definiciones y retos para las bibliotecas actuales”. *El profesional de la información*. 16(2), 95-106. DOI: 10.3145/epi.2007.mar.01
- Mark, J. (2003). “Examination of Internet Marketing relative to traditional promotion in the development of web site traffic”. Tesis Doctoral. Universidad de Capella. *ProQuest Information and Learning Company*.
- Marketing Science Institute (2014). “2014-2016 Research Priorities”. Marketing Science Institute. Fecha de consulta: Agosto 2014. Recuperado de: <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/>
- Martin, L. y Matlay, H. (2001). “Blanket approaches to promoting ICT in small firms: some lessons from DTI ladder adoption model in UK”. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*. 11(5), 399- 410.
- Martínez, S. (2010). “Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España”. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. *Observatorio Pyme*.
- Martínez, M.C., Maldonado, G., García Pérez, D. y Pinzón, S.Y. (2012). “Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MIPYME en Iberoamérica”. Informe MIPYME México 2012 *FAEDPYME*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. ISBN: 978-607-8285-21-1
- Maynard, H.H. y Beckman, T.N. (1952). “Principles of Marketing”. *Ronald Press*.

- Máynez, A., Cavazos, J., Torres, V. y Escobedo, M.T. (2013). "Las capacidades de la empresa para personalizar su producción y reconfigurarse de forma interna: ¿influyen su desempeño operativo y su ventaja competitiva percibidos?". *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 8(1), 926-936.
- McCarthy, E.J. (1964). "Basic Marketing: A Managerial Approach". 2a Ed. Homewood. R.D. Irwin.
- McHenry, J. (1999). "Building brand on the web". *Public Relations Tactics*.
- McIntyre, D. (2002). "The importance of extranets for your business". London: Cable and Wireless.
- McWilliam, G. (2000), "Building stronger brands through online communities". *Sloan Management Review*, Spring. Pp. 43-54.
- Méndez, J. (1996). "Economía y la Empresa". Editorial McGraw-Hill, México.
- Milkovich, G y Boudrem, T. (1994). "Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia". *Addison Wesley. Iberoamericana*. Estados Unidos.
- Mill, J. (1848) ."Principios de Economía Política". Edición de W. J. Ashley. 14,349-350. Recuperado de: http://www.ecured.cu/index.php/John_Stuart_Mill
- Modzelewski, M. (2000). "Finding a cure for viral marketing". *Direct Marketing News*.
- Mohammed, R., Fisher, R., Jaworshi, B. y Cahill, A. (2002) "Internet Marketing-Building Advantage in a Network Economy". International edition, *McGraw-Hill/Irwin MarketspaceU*. 203 – 313.
- Monferrer, D. (2013). "Fundamentos de marketing". Universitat Jaume. Departament de Ciències Jurídiques I Econòmiques. Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei

de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. ISBN: 978-84-695-7093-7.
DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>

Monfort, V. (2002). "Estrategia competitiva y desempeño en la industria hotelera costera: evidencias empíricas en Benidorm y Peñíscola". *Cuadernos de Turismo*, 10, 7-22. ISSN: 1139-7861.

Morales, M. y Pech, J. (2000). "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos". *Revista Contaduría y Administración*. 197.

Morgan, N. (2012). "Marketing and business performance". *Journal of Academy of Marketing Science*. 40, 102-119.

Morgan, N., Anderson, E. y Mittal, V. (2005). "Understanding firms' customer satisfaction information usage". *Journal of Marketing*, 69(3), 131–151.

Müller, G. (1995). "El caleidoscopio de la competitividad". *Revista de la CEPAL*. 56, 137-148.

Munuera, A.J.L. (1992). "Evolución en las Dimensiones del Concepto de Marketing". *Información Comercial Española*. 707, 126-142.

Murphy, G., Trailer, J. y Hill, R. (1996). "Measuring performance in entrepreneurship research". *Journal of Business Research*. 36, 15-23.

Narver, J. y Slater, S. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*. 54(4), 20–35.

Neuborne, E. y Hof, R. (1998). "Branding on the Net". *Business Week*, 9, 76-86.

Nunnally, J. y Bernstein, I. (1994). "Psychometric theory". Nueva York, NY: McGraw Hill.

- Nuño, P. (2012). "Administración de pequeñas empresas". Red Tercer Milenio. Primera Edición. ISBN: 978-607-733-095-0.
- Okazaki, S., Katsukura, A. y Nishiyama, M. (2007). "How mobile advertising works: the role of trust in improving attitudes and recall". *Journal of Advertising Research*. 47(2), 165-178.
- Olavarrieta, S. (1995). "Medición, confiabilidad y validez en investigaciones en marketing y disciplinas de empresas relativas al comportamiento humano". *Estudios de Administración*. 2(1), 69-116.
- Omar, A., Ramayah, T., Lin, L., Mohamad, O. y Marimuthu, M. (2011). "Determining factors for the usage of web-based marketing applications by small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia". *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. 5(2).
- ONU (2004). "Supporting Underperforming SME Clusters in Development Countries. Lessons and policy recommendations from the UNIDO cluster programme in India". Paper prepared for The Second OCDE Ministerial Conference on Small and Medium Enterprises.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2013). "Computer, Internet and Telecommunication". OECD Factbook: Economic, Environmental and Social Statistics. OECD Publishing. Fecha de consulta: 28 de febrero de 2014. URL del sitio: <http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2013-67-en>
- Pallab, P. (1996). "Marketing on the Internet". *Journal of Consumer Marketing*, 13(4), 27-39.
- Parastoo, S., Sofian, S., Saeidi, P., Parisa, S. y Alireza, S. (2014). "How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation and customer satisfaction". *Journal of Business Research*, Elsevier. 68, 341-350.

Pastore, M. (2000). "The value of word of mouth". Recuperado de: http://adres.internet.com/feature/article/0,1401,8961_395371,00.html

Parker, C. y Castleman, T. (2009). "Small firm E-business Adoption: A critical analysis of theory". *Journal of Entrepreneurship and Information Management*. 22(1/2), 167-82.

Pearson, M. y Grandon, E. (2004). "Electronic commerce adoption: empirical study of small and medium sized US businesses". *Journal of Information Management*. 42(1), 197-216.

Peinado, V. y Prado, R. (2008). "Propuesta de una guía general de acción para la aplicación del marketing digital en las pequeñas y medianas empresas (pymes), en la Ciudad de Cumaná, estado de Sucre". Tesis de la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Escuela de Administración.

Pelinescu, E. y Dospinescu, A. (2013). "Comparative perspective regarding the measurement of competitiveness". *Hyperion International Journal of Econophysics y New Economy*. 6(2). ISSN: 2069-3508.

Pellicer, E., Yepes, V. y Rojas, R. (2010). "Innovation and competitiveness in construction companies. A case study". *Journal of Management Research*. 10(2), 103-115.

Peñaloza, M. (2005). "Competitividad: ¿nuevo paradigma económico?". *Forum Empresarial*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. 10(1), 42-67. ISSN: 1541-8561.

Peppers, D. y Rogers, M. (1993). "The one to one future". *Judy Piatkus Publishers*. Ltd.

Peppers, D. y Rogers, M. (1997). "Enterprise one to one". *Judy Piatkus Publishers*. Ltd.

- Pérez-Escatel, A. y Pérez Veyna, O. (2009). "Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana". *Investigación Económica. Universidad Nacional Autónoma de México*. 68(268), 159-187.
- Peter, J.P. (1979). "Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices". *Journal of Marketing Research*. 133-145.
- Phelps, J., Lewis, R., Mobilio, L., Perry, D. y Raman, N. (2004). "Viral marketing or electronic word of mouth advertising: examining consumer responses and motivations to pass along email". *Journal of Advertising Research*. Pp. 333-348. DOI: 10.1017/S0021849904040371
- Picciotto, R. y Weisner, E. (1998). "Evaluation and Development: the institutional dimension". Washington, D.C.
- Pinzón, S. (2009). "Impacto de la orientación a mercado en la innovación en empresas de Aguascalientes". Tesis Doctoral de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí. 1-404.
- Poon, S. y Swatman, P. (1999). "An exploratory study of small business Internet commerce issues". *Journal of Information and Management*. 35(1), 9-18.
- Porter, M. (1980). "Competitive strategy". New York: Free.
- Porter, M. (1985). "Competitive advantage". New York: Free.
- Porter, M. (1998). "Clusters and the new economics of competitiveness". *Harvard Business Review*. 77-90.
- Porter, M. (1990). "The competitive advantage of nations". *Harvard Business Review*.
- Prieto, G. y Delgado, A. (2010). "Fiabilidad y validez". *Papeles del Psicólogo*. Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. 31(1), 67-74.

- Prince, J. y Simon, D. (2009). "Multimarket contact and service quality: evidence from on-time performance in the U.S. airline industry". *Academy of Management*. 52, 336–354.
- Prisma Internet Marketing (2013). "¿Qué es un community manager y cuáles son sus tareas?". Blog sobre Marketing en Internet y Diseño Web. Recuperado de: <http://www.prismainternetmarketing.com/blog/%C2%BFque-es-un-community-manager-y-cuales-son-sus-tareas/>
- Pritchard, W. (2000). "A semiotic content analysis and exegesis of world wide web advertising, a multimethodological search for the legacy of early 20th century modern art movements and the contextual understanding of digital design". Tesis Doctoral. Bowling Green State University. UMI: 9995048
- Quinn, J. y Cameron, S. (1983). "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness". *Management Science*. 29(1).
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis". *Management Science*. 29(3), 363-377.
- Ramsey, E. y Ibbotson, I. (2006). "E-Entrepreneurial SMEs: an Irish study of Micro and Macro influences". *Journal of International Entrepreneurship*. 3(1), 317-332.
- Raymond, L., St Pierre, J. y Marchand, M. (2009). "A taxonomic approach to studying the performance of manufacturing SMEs". *International Journal of Business Performance Management*. 11(4), 277-291.
- Rayport, J.F. y Sviokla, J.J. (1995). "Exploiting the virtual value Chain". *Harvard Business Review*. 73(12), 75-87.
- Real Academia Española. (2001). "Diccionario". Página de la Real Academia Española". 22ª Ed. Madrid. Recuperado de: <http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>

- Rheingold, H. (1993). "The virtual community: homesteading on the electronic frontier". Addison-Wesley Publishing Company.
- Ricardo, D. (1973). "Principles". London, Dent.
- Riemenschneider, C., Harrison, D. y Mykytyn, P. (2003). "Understanding IT adoption decisions in small business: integrating current theories". *Information and Management*. 40, 269–285.
- Ries, A. y Trout, J. (1988). "La Guerra de la mercadotecnia". McGraw Hill. 4-5.
- Romo, D. y Abdel, G. (2005). "Sobre el concepto de competitividad". Comercio exterior. 55(3), 200-214.
- Rubio, A. y Aragón, A. (2006). "Competitividad y recursos estratégicos en las pymes. Revista de empresa". 17, 32-47.
- Ruíz, M., Pardo, A. y San Martín, R. (2010). "Modelos de Ecuaciones Estructurales". *Papeles del Psicólogo*. 31(1), 34-45.
- Saavedra, M. y Hernández, Y. (2008). "Caracterización e importancia de las MiPymes en Latinoamérica: un estudio comparativo". *Actualidad Contable FACES*. 11(17).
- Saavedra, F., Criado, J. y Andreu, J. (2013). "El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial". *Cuadernos de Administración*. Pontificia Universidad Javeriana. 26(47), 205-231. ISSN: 0120-3592.
- Sadowski, B., Maitland, C. y Dongen, J. (2001). "Strategic use of the Internet by small and medium-sized companies: an exploratory study". *Journal of Information Economics and Policy*. 14(1), 75-93.
- Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2001). "Economics". New Delhi : Tata McGraw Hill.

- Sarabia, F. y Sánchez, M. (1999). "Validez y fiabilidad de escalas". Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas. Madrid. Pirámide.
- Sargeant, A. y West, D. (2001). "E-marketing. In direct and interactive marketing". New York: *Oxford University Press*. Pp. 377-402.
- Savedoff, W.D. (1998). "Organization matters: agency problems in health and education in Latin America". Washington, D.C.
- Schumpeter, J. (1983). "Capitalismo, socialismo y democracia". Ediciones Orbis, S.A. 1 y 2.
- Scopus (2015). "Bibliometria del marketing digital". *Elsevier B.V.* Recuperado de: <http://www.scopus.com.dibpxy.uaa.mx/>
- Scott, B. y Lodge, G. (1985). "US Competitiveness in the World Economy". *Harvard Business School Press*. Boston, Mass.
- SEC (2009) 1657 "Commission staff document: European Competitiveness Report 2009".
- Secretaría de Economía (2002). "Diario oficial de la federación: clasificación de las empresas".
- Secretaría de Economía (2013). "Industria y Comercio". Página de la Secretaría de Economía. URL del sitio: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio>
- Secretaría de Fomento Económico (2010). "Foro de Negocios y Mercadotecnia Internacional". Recuperado de: <http://pymexportayucatan.blogspot.mx/2010/05/foro-de-negocios-y-mercadotecnia.html>

- Sevin, C. (1965). "Marketing Productivity Analysis". McGraw-Hill, New York.
- Shamdasani, N., Stanaland, A. y Tan, J. (2001). "Location, location, location: insights for advertising placement on the Web". *J Advert Res.* 41(4),7-21.
- Shamsuddoha, A. y Ali, M. (2006). "Mediated Effects of Export Promotion Programs on Firm Export Performance". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics.* 18(2), 93-110.
- Siegel, J. (2000). "The international handbook of e-commerce". New York: Glenlake Publishing.
- Silber, D. (2001). "Sizing up Internet benchmarking tools". *The Magazine for Magazine Management.* 31, 161-164.
- Simmons, G. (2008). "Marketing to postmodern consumers: introducing the internet chamaleon". *European Journal of Marketing.* 42(3/4), 299-310. Emerald Group Publishing Limited. DOI: 10.1108/03090560810852940.
- Simon, H.A. (1971). "Designing organizations for an information-rich world". Greenberger, M (ed.), *Computers, Communications, and the Public Interest*, Baltimore: *John Hopkins Press.* 38-52.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (2015). "Directorio de Empresas. Secretaría de Economía". Recuperado de: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1>
- Siu, W. (2002). "Marketing activities and performance. A comparison of the Internet-based and traditional small firms in Taiwan". *Industrial Marketing Management.* 31, 177-188.

Slater, S. y Narver, J. (1994). "Does competitive environmental moderate the market orientation performance relationship?". *Journal of Marketing*. 58(1), 46-55.

Slater, S. y Narver, J. (2000). "Market Oriented is More Than Being Customer-Led". *Strategic Management Journal*. 20, 1165-1168.

Smith, A. (1976). "Wealth of Nations". *University of Chicago Press*.

Solano, A., Becerra, L. y Perugini, M. L. (2007). "Prototipos de liderazgo en población civil y militar". *Revista de Psicología y Ciencias Afines*. 24(1).

Song, M., Nason, R. y Di Benedetto, C. (2008). "Distinctive marketing and information technolog y capabilities and strategic types: A cross-national investigation". *Journal of International Marketing*. 61(1), 4– 38.

Sparkes, A. y Thomas, B. (2001). "The use of the Internet as a critical success factor for the marketing of Welsh-agri food SMEs in the twenty first century". *British Food Journal*. 103(5), 331-347.

Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2004). "Fundamentos de marketing". 13º Ed. McGraw Hill. México. ISBN: 9701038258. P.4.

Stanton, W. (1969). "Fundamentals of Marketing". USA. McGraw-Hill.

Stein, P. (2001). "Measuring the Internet". *Quality Progress*. 34, 98-100.

Stewart, D. (2009). "Marketing accountability: linking marketing actions to financial results". *Journal of Business Research*. 62(6), 636-643.

Stewart, D. (2009). "Marketing accountability: linking marketing actions to financial results". *Journal of Business Research*. 62(6), 636-643.

Strauss, J. y Frost, R. (2001). "E-Marketing". 3rd Edition. Prentice Hall.

- Suñol, S. (2006). "Aspectos teóricos de la competitividad". *Ciencia y Sociedad*. 31(2), 179-198. ISSN: 0378-7680.
- Svensden, S. (2013). "A rhetorical analysis of the mission, vision and values behind The Coca Cola Company and the Digital Marketing Strategies of the "Open Happiness" Campaigning". Tesis de Maestria. Liberty University. *ProQuest*. 1-113.
- Thompson, P, Hassard, I. y Parker, M. (1993). "Post modernism and organizations". *Postmodernism and organizations*.
- Tiago, M.T. y Tiago, F. (2012). "Revisiting the impact of integrated Internet Marketing on firms' online performance: european evidences". *Procedia Technology*. 5, 418-426. DOI:10.1016/j.protcy.2012.09.046
- Tooksoon, P. y Osman, M. (2010). "Marketing capability and export Performance: The moderating effect of export dependence". *The South East Asian Journal of Management*. 5(1), 39-52.
- Turban, E.; Lee, J.; King, D. y Chung, M. (2000). "Electronic commerce: a management perspective". Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Vaile, R.S.; Grether, E.T. y Cox, R. (1952). "Marketing in the American Economy". New York. *Ronald Press*.
- Valerio, G., Herrera, N., Herrera, D., y Rodríguez, M.C. (2014). "En Facebook el tamaño sí importa. Engagement y el impacto de la longitud del mensaje en las fanpages de las universidades mexicanas". *Revista Digital Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México*. 15(2). ISSN: 1607-6079.
- Vázquez y Tuñón (2013). "Foro de Negocios y Mercadotecnia Internacional. Dirección de Comercio Internacional y Centro Pymexporta de la Secretaria de Fomento Económico (SEFOE)". Recuperado de:

http://www.pepeytono.com.mx/mejora_tu_empresa/resaltan_oportunidades_de_negocio_por_internet

Verma, S. y Agarwal, N. (2004). "Cyber branding: an exploratory study of virtual organizations". Array Development. Recuperado de: <http://www.arraydev.com/commerce/JIBC/2004-12/Nikhil.HTM>

Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing". *Universitat de Valencia*. 1-73.

Walker, J. (2003). "Definition for the Routledge Encyclopedia of Narrative Theory". Universidad de Bergen. Recuperado de: <http://portal.educ.ar/debates/eid/webcreatividad/publicaciones/del-web-al-blog-contenido-sencillez-distribucion-y-participacion-ii.php>

Wang, Y. y Tzung-I, T. (2003). "Assessing customers perceptions of website service quality in digital marketing environments". *Journal of End User Computing*. ProQuest Central. Vol 15(3), 14-31.

Watkins, R. (2007). "Designing for performance, part 1: aligning your http decisions from top to bottom". *Performance Improvement*. ProQuest. Pp. 7-13.

Whitwell, G., Lukas, B. y Hill, P. (2007). "Stock analysts' assessments of the shareholder value of intangible assets". *Journal of Business Research*. 60(1), 84-90.

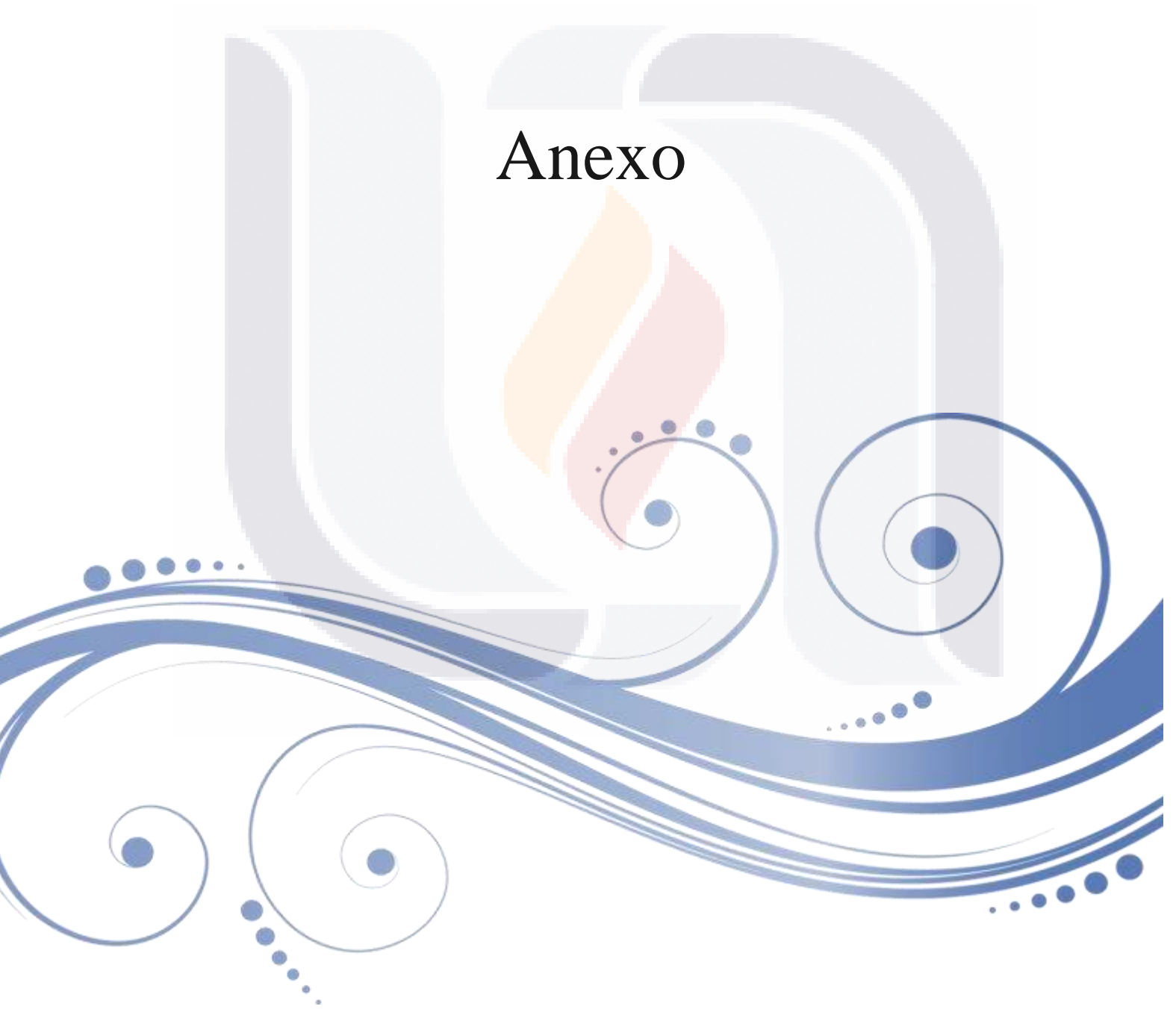
Williams, V. (1990). "Small business venture into e-commerce". Office of Advocacy, U.S. *Small Business Administration*.

Wisner, J. y Fawcett, S. (1991). "Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement". *Production and Inventory Management*. 5-11.

Whitwell, G., Lukas, B. y Hill, P. (2007). "Stock analysts' assessments of the shareholder value of intangible assets". *Journal of Business Research*. 60(1), 84-90.

- Wen, W., Chen, Y.H. y Chen, I.C. (2007). "A knowledge-based decision supports system for measuring enterprise performance". *ScienceDirect. Elsevier*. 21, 148-163.
- Wu, M. y Hsieh, L. (2008). "A study for University Library Marketing Indicators Model in Digital Age". *The Business Review*. Cambridge. 10(1), 165-169.
- Ya-Ping, H. (2012). "E-marketing development in virtual market space: a strategic perspective". *Asian Journal of Business Management*. Maxwell Scientific Organisation. 4(4), 359-366. ISSN: 2041-8752.
- Yuchtman, E. y Seashore, S. (1967). "Factorial Analysis of Organizational Performance". *Administrative Science Quarterly*. 12(3), 377 – 395.
- Zeff, R. (1999). "Advertising on the Internet". New York: *Jhon Wiley & Sons*.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1985). "Problems and strategies in service marketing". *Journal of Marketing*. 49(2), 33-46.
- Zhou, L. Y Feng, X. (2012). "A network based intelligent training system of internet marketing for SMEs". *Elsevier, ScienceDirect, IERI Procedia*. 2, 209-214.
- Zwass, V. (1998). "Structure and macro-level impacts of electronic commerce." *Emerging Information Technologies: Improving Decisions, Cooperation and Infraestructure*. 289-315.

Anexo





ANEXO

Anexo A - Cuestionario



“PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: MARKETING DIGITAL: SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO Y COMPETITIVIDAD DE LA MIPYME”

Estimado empresario: estamos realizando una investigación para determinar el nivel marketing digital, desempeño y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas de Aguascalientes. Esperamos su cooperación contestando las siguientes preguntas. La información que usted nos proporcione será tratada con absoluta confidencialidad. ¡GRACIAS DE ANTEMANO POR SU APOYO!

BLOQUE I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Instrucciones: subraye o marque el número que mejor coincida con su opinión en cada una de las siguientes aseveraciones, es importante que sólo señale una respuesta.

1. ¿Cuántos empleados tiene su empresa? (tomar en cuenta el sector y el número de empleados)			
	Industria	Comercio	Servicios
1) Micro	1) 0-10	1) 0-10	1) 0-10
2) Pequeña	2) 11-50	2) 11-30	2) 11-50
3) Mediana	3) 51-250	3) 31-100	3) 51-100
4) Grande	4) Más de 251	4) Más de 101	4) Más de 101
2. Sector 1) Industria 2) Comercio 3) Servicios Giro: _____		3. Antigüedad de la empresa 1) De 1 a 5 años 2) De 6 a 10 años 3) De 11 a 20 años 4) Más de 20 años	
4. ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? 1) Sí 2) No		5. Los puestos de dirección ¿están ocupados mayoritariamente por miembros de su familia? 1) Sí 2) No	

BLOQUE II. DATOS GENERALES DEL EJECUTIVO

6. Género: 1) Masculino 2) Femenino	7. Edad: 1) Menos de 20 años 2) De 21 a 30 años 3) De 31 a 40 años 4) De 41 a 50 años 5) De 51 a 60 años 6) Más de 60 años	8. Escolaridad: 1) Educación Básica 2) Bachillerato 3) Carrera Técnica o Comercial 4) Licenciatura 5) Especialidad 6) Maestría 7) Doctorado
--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



9. Años de experiencia a nivel ejecutivo: 1) De 1 a 5 años 2) De 6 a 10 años 3) De 11 a 20 años 4) Más de 20 años	10. Antigüedad en la empresa actual: 1) De 1 a 2 años 2) De 3 a 10 años 3) De 11 a 15 años 4) Más de 15 años	11. Puesto que desempeña: _____ _____ _____
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------

BLOQUE III. ADOPCIÓN DEL MARKETING DIGITAL

Instrucciones: marque el número que mejor coincida con su opinión en cada una de las siguientes aseveraciones, en donde 5= Total acuerdo y 1= Total desacuerdo. Es importante que sólo señale una respuesta.

12. Facilidad de uso percibido		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
UP1	El marketing digital es fácil de utilizar	1	2	3	4	5
UP2	El marketing digital es flexible de utilizar	1	2	3	4	5
UP3	El marketing digital es claro/comprendible de utilizar	1	2	3	4	5
UP4	La alta dirección está muy entusiasta con la implementación del marketing digital	1	2	3	4	5

13. Presión externa y misión		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
PEM1	Los competidores nos presionan a utilizar marketing digital	1	2	3	4	5
PEM2	El sector industrial nos presiona a utilizar marketing digital	1	2	3	4	5
PEM3	El marketing digital es consistente con los objetivos de nuestra organización	1	2	3	4	5
PEM4	El marketing digital es consistente con los valores de nuestra organización	1	2	3	4	5

14. Desempeño Laboral		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
DL1	El marketing digital mejora el desempeño del trabajo	1	2	3	4	5
DL2	El marketing digital mejora la productividad	1	2	3	4	5
DL3	El marketing digital mejora la efectividad en el trabajo	1	2	3	4	5

15. Disponibilidad de recursos		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
DR1	Se cuenta con recursos tecnológicos para adoptar el marketing digital	1	2	3	4	5
DR2	El personal cuenta con las habilidades adecuadas para adoptar el marketing digital	1	2	3	4	5

16. Compatibilidad		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5
CO1	El marketing digital es consistente con la cultura de nuestra organización	1	2	3	4	5
CO2	El marketing digital es consistente con la infraestructura tecnológica de nuestra organización	1	2	3	4	5

BLOQUE IV. COMPETITIVIDAD

32. Comparado con el promedio del sector (desempeño financiero)...		Total desacuerdo			Total acuerdo	
		1	2	3	4	5



32. Comparado con el promedio del sector (desempeño financiero)...

		Total desacuerdo			Total acuerdo	
FP1	Nuestro Retorno de la Inversión ha sido muy bueno en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP2	Nuestras ventas han sido muy buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP3	Nuestros resultados financieros han sido muy buenos en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP4	Nuestras utilidades han sido buenas en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP5	Nuestras deudas han disminuido significativamente en los últimos tres años	1	2	3	4	5
FP6	Los créditos contratados en los últimos tres años han sido a tasas preferenciales	1	2	3	4	5

33. Comparado con el promedio del sector (costos de producción)...

		Total desacuerdo			Total acuerdo	
PC1	Los costos de nuestros productos afectan nuestra competitividad	1	2	3	4	5
PC2	Los costos de los pedidos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
PC3	Los costos de transporte con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
PC4	Los costos de las entregas de los productos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
PC5	Los costos de las materias primas e insumos con nuestros proveedores son bajos	1	2	3	4	5
PC6	Los costos de producción en nuestra empresa son bajos	1	2	3	4	5

34. Trabajamos conjuntamente con nuestros proveedores en cuanto a (tecnología)...

		Total desacuerdo			Total acuerdo	
TE1	Desarrollo de tecnología	1	2	3	4	5
TE2	Desarrollo de productos y/o servicios	1	2	3	4	5
TE3	Desarrollo de procesos de producción y/o servicios	1	2	3	4	5
TE4	Planificación de proyectos	1	2	3	4	5
TE5	Mejoramiento de la maquinaria y equipo	1	2	3	4	5
TE6	Desarrollo de tecnología de la información	1	2	3	4	5

BLOQUE V. DESEMPEÑO

35. Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos en su empresa en los últimos dos años

		Muy desfavorable			Muy favorable	
DO1	Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
DO2	Eficiencia de los procesos operativos internos	1	2	3	4	5
DO3	Organización de las tareas del personal	1	2	3	4	5
DO4	Satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
DO5	Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados	1	2	3	4	5
DO6	Imagen de la empresa y de sus productos/servicios	1	2	3	4	5
DO7	Incremento de la cuota de mercado	1	2	3	4	5
DO8	Incremento de la rentabilidad	1	2	3	4	5
DO9	Incremento de la productividad	1	2	3	4	5
DO10	Motivación/satisfacción de los trabajadores	1	2	3	4	5
DO11	Reducción de la rotación de personal (abandono voluntario de trabajadores)	1	2	3	4	5
DO12	Reducción del ausentismo laboral	1	2	3	4	5

¡Muchas Gracias por su Colaboración!

TESIS

Anexo

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



Anexo B – Carta de Aceptación de Artículo



INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND ENTREPRENEURSHIP
(IJSSE)

email: info@ijsse.org, web: www.ijsse.org

FROM: MANAGING EDITORIAL, IJSSE

DATE: 10th February 2016

TO: Adriana Margarita Noyola Medina, Sandra Yesenia Pinzón & Gonzalo Maldonado
Ref: IJSSE/053795/2016

SUBJECT: EDITORIAL DECISION ABOUT YOUR PAPER

Happy New Year 2016 and Thank you for submitting the manuscript entitled ("**ADOPTING DIGITAL MARKETING AND COMPETITIVENESS: A PERSPECTIVE OF ENTERPRISES IN MEXICO**") the content of your manuscript is within the general scope of the journal. As per the editorial policy, your paper has been reviewed by two reviewers. The editorial board has decided to accept your paper in the upcoming February 2016 issue of IJSSE, provided that you accept the terms and conditions of publication in IJSSE by 15th February issue, 2016.

We look forward to publishing your work in the Journal.

Sincerely yours,

Dr. Elizabeth G.
Managing Editor,
International Journal of Social Science and Entrepreneurship
E-mail: editor@ijsse.org

TESIS

Anexo

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



Anexo C – Artículo Publicado

International Journal of Arts and Entrepreneurship. Vol. 5 Issue 1. 2016

ADOPTING DIGITAL MARKETING AND COMPETITIVENESS: A PERSPECTIVE OF ENTERPRISES IN MEXICO

Adriana Margarita Noyola Medina
Autonomous University of
Aguascalientes
MEXICO
adriana_margarita0216@hotmail.com

Sandra Yesenia Pinzón Castro
Autonomous University of
Aguascalientes
MEXICO
sypinzon@correo.uaa.mx

Gonzalo Maldonado Guzmán
Autonomous University of
Aguascalientes
MEXICO
gmaldona@correo.uaa.mx

CITATION: Medina, N. M. A., Castro, P. Y. S., Guzman, M. G. (2016). Adopting Digital Marketing and Competitiveness: A Perspective of Enterprises in Mexico. *International Journal of Arts and Entrepreneurship. Vol 5 (1) 57- 69.*

ABSTRACT

The uncertainty of business and the changes demanded by an increasingly globalized and highly competitive market is making companies readjust or adopt new business strategies in a way that allows them not only to continue in their market but also to survive. For this reason, an increasing number of researchers and scholars in the current literature are considering digital marketing not only as an additional activity but as a strategy that can raise significantly the level of competitiveness of enterprises. Hence, the main goal of this empirical paper is to analyze and discuss the relation between digital marketing and competitiveness of enterprises in Aguascalientes, Mexico. The results obtained show that the adoption of digital marketing has significantly positive effects at the level of competitiveness of enterprises which brings important benefits for the enterprises that use it.

Keywords: Digital marketing, competitiveness, business.

INTRODUCTION

The impact of internet has created several changes in business; these changes can be observed in contemporary marketing along with the evolution of consumers about the way the buy, communicate and interact which emphasizes the fact that enterprises must adapt to these new ways so they can satisfy the market needs. Nowadays, internet has become a new important format for marketing and has replaced, to a certain extent, established stores (Evans, 1996; Van Tassel & Weitz, 1997). However, there is a consideration for every executive may consider using internet for their company which is the role this tool will have in the marketing of their enterprise.

Accordingly, as Hazel (1996) pointed out, internet is an important tool for the area of marketing of any enterprise because it helps to determine consumers' demand regarding online shopping, Similarly, Mulhern (1997) claims that the beginning of the new century helped to provide a more integrated emphasis regarding the use of internet as a marketing tool,